

# **UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ÉNFASIS EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

## **TEMA**

**“CONDICIONES DEL AMBIENTE LABORAL QUE INCIDEN EN LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL  
TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES”**

**Sustentante: Yamileth Torres Abarca**

**Cédula: 1-805-730**

**Tutora: Licda. Kattia Chacón**

**Nota: 90**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**San José – Costa Rica  
SETIEMBRE 2004**

## *DECLARACIÓN JURADA*

Yo Yamileth Torres Abarca alumno (a) de la Universidad Latinoamericana de Ciencia Y Tecnología (ULACIT), declaro bajo la fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis de Grado titulada: “Condiciones del ambiente laboral que inciden en la motivación del Personal Administrativo del Tribunal Supremo de Elecciones”, por lo que libero a la ULACIT, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José – Costa Rica en el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

ULACIT  
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador de la Escuela de Posgrados compuesto por:

**Tutor**

Licenciada Kattia Chacón

**Lector**

Yamileth Torres Abarca

**Presidente del Tribunal**

Msc. Mauricio Vega Díaz

## DEDICATORIA

***A DIOS Y LA VIRGEN** por haberme dado la vida, y concederme la gracia de llegar hasta hoy y por las bendiciones que día a día me permite disfrutar.*

***A MIS PADRES** Por el ejemplo que siempre me han dado, de poner la mirada al frente y luchar por lo que se desea con responsabilidad.*

***A MIS HERMANOS** Por el gran amor, apoyo y confianza depositados en mi.*

## *AGRADECIMIENTO*

**A DIOS Y A LA VIRGEN**, por haberme dado la vida y la dicha de llegar hasta aquí, de lograr una de las metas que más he esperado, a pesar de tanto sacrificio por el que he pasado, por haberme puesto en mi camino a Ángeles disfrazados de personas que siempre me brindaron su apoyo desinteresadamente.

**A MIS PADRES** Margarita y Jorge, por la vida y la educación que siempre me brindaron, gracias por su inmensa ayuda sin condición.

A todas aquellas personas entre ellos a Mauricio Vega, Director del CIDE, Katia Chacón mi tutora, compañeros de trabajo, amigos y otros que con sus conocimientos me han ayudado a que culmine este trabajo con las mejores expectativas para un futuro.

*A TODOS MUCHAS GRACIAS Y QUE DIOS LOS BENDIGA*

## *PRESENTACIÓN*

Con la presente investigación se pretende la creación de una Propuesta para la realización un plan de motivación para el recurso humano del Tribunal Supremo de Elecciones.

*Con esta propuesta se logrará mejorar la gestión del recurso humano que labora en este Organismo, debido a que se percibe una falta de motivación en el mismo, a lo cual contribuye un cambio organizacional que se está llevando a cabo actualmente en el TSE. Con este plan se pretende brindar algunas soluciones a los problemas que afronta el personal y ofrecer mayor seguridad para el mejor desempeño de sus labores; todo con miras a lograr un excelente servicio para el cliente tanto interno como externo.*

# ÍNDICE GENERAL

---

## CAPITULO 1

### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

---

|   |   |
|---|---|
| Antecedentes.....                         | 2 |
| Planteamiento del problema.....           | 6 |
| Objetivo General de Diagnóstico.....      | 6 |
| Objetivos Específicos de Diagnóstico..... | 6 |
| Estado de la Cuestión.....                | 6 |
| Matriz.....                               | 6 |
| Justificación.....                        | 9 |

---

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

---

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....                             | 13 |
| Motivación.....                               | 13 |
| Liderazgo.....                                | 14 |
| Satisfacción laboral.....                     | 15 |
| Capacitación.....                             | 16 |
| Capacitación en el puesto.....                | 16 |
| Autorrealización.....                         | 17 |
| Realización personal.....                     | 17 |
| Reconocimiento de la aportación.....          | 17 |
| Responsabilidad.....                          | 18 |
| Adecuación de las condiciones de trabajo..... | 18 |
| Jerarquía de las necesidades de Maslow.....   | 19 |
| Reconocimiento.....                           | 20 |
| Comunicación.....                             | 21 |
| Creencias y valores.....                      | 22 |
| Actitudes.....                                | 24 |

---

## CAPITULO III

### INVESTIGACIÓN

---

|                    |    |
|--------------------|----|
| Introducción.....  | 27 |
| Investigación..... | 28 |

|   |    |
|---|----|
| Investigación Descriptiva.....                  | 28 |
| Investigación Correlacional.....                | 29 |
| Investigación Explicativa.....                  | 29 |
| Fuentes de información.....                     | 31 |
| Origen de los datos.....                        | 31 |
| Sujetos.....                                    | 31 |
| Cuestionario.....                               | 32 |
| La entrevista.....                              | 32 |
| Análisis de contenido.....                      | 33 |
| Determinación de la muestra probabilística..... | 35 |
| Validez.....                                    | 36 |
| Alcances.....                                   | 36 |
| Limitaciones.....                               | 37 |

---

#### **CAPITULO IV**

#### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

---

|  |     |
|--|-----|
| Introducción.....                              | 39  |
| Análisis de variable Liderazgo.....            | 39  |
| Indicador Comunicación.....                    | 39  |
| Indicador Participación.....                   | 48  |
| Indicador Reconocimiento.....                  | 53  |
| Indicador Relaciones Interdepartamentales..... | 59  |
| Indicador Solución de Problemas.....           | 66  |
| Indicador Compromiso.....                      | 72  |
| Indicador Autorrealización.....                | 79  |
| Indicador Condiciones de Trabajo.....          | 86  |
| Indicador Beneficios.....                      | 94  |
| Indicador Responsabilidad.....                 | 99  |
| Indicador Oportunidad de desarrollo.....       | 105 |
| Indicador Tipos de Actividades.....            | 109 |
| Tablas de Análisis Entrevistas.....            | 113 |
| Análisis General.....                          | 119 |

---

#### **CAPITULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

|   |     |
|---|-----|
| Conclusiones Objetivo Específico No.1.....    | 125 |
| Conclusiones Objetivo Específico No.2.....    | 126 |
| Conclusiones Objetivo Específico No.3.....    | 127 |
| Conclusiones Objetivo Específico No.4.....    | 128 |
| Recomendaciones Objetivo Específico No.1..... | 128 |
| Recomendaciones Objetivo Específico No.2..... | 129 |
| Recomendaciones Objetivo Específico No.3..... | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| Recomendaciones Objetivo Específico No.4..... | 131 |
|---|-----|

---

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

---

|  |     |
|--|-----|
| 1. Presentación.....                                     | 135 |
| 2. Plan de Motivación para los empleados del T.S.E:..... | 135 |
| 3. Especificación general de la estrategia.....          | 135 |
| 4. Especificación por etapa y objetivos.....             | 136 |
| 5. Actividades por realizar.....                         | 138 |
| 6. Organización para actividades.....                    | 140 |
| 7. Organización del equipos de trabajo.....              | 141 |
| 8. Cronograma de Actividades.....                        | 143 |

---

### **BIBLIOGRAFÍA**

---

|  |     |
|--|-----|
| Bibliografía Consultada.....             | 148 |
| Bibliografía Consultada en Internet..... | 149 |

### **ANEXOS**

Análisis  
Entrevistas

## ÍNDICE TABLA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfico No. 1:</b> Análisis de la comunicación que existen entre el personal....                                   | 40  |
| <b>Gráfico No. 2:</b> Analizar si la comunicación interna es buena.....   | 42  |
| <b>Gráfico No. 3:</b> Análisis de la comunicación entre la jefatura y el funcionario                                  | 43  |
| <b>Gráfico No. 4:</b> Analizar si la comunicación entre compañeros de la misma..                                      | 45  |
| <b>Gráfico No. 5:</b> Analizar si se toma en cuenta la opinión del funcionario para incluirlo en la capacitación..... | 49  |
| <b>Gráfico No. 6:</b> Análisis de la participación en actividades de las oficinas.....                                | 50  |
| <b>Gráfico No. 7:</b> Análisis de reconocimiento por el desempeño laboral.....  | 55  |
| <b>Gráfico No. 8:</b> Análisis de recompensas que merece por el trabajo.....  | 56  |
| <b>Gráfico No. 9:</b> Análisis de la aceptación del puesto que actualmente desempeñan los funcionarios.....           | 61  |
| <b>Gráfico No. 10:</b> Analizar si se debe aferrar a lo que se conoce o a lo que no se conoce.....                    | 62  |
| <b>Gráfico No. 11:</b> Análisis del conocimiento de las metas del departamento y cuales, son las mas importantes..... | 64  |
| <b>Gráfico No. 12:</b> Análisis del puesto inferior al que le corresponde por títulos Experiencia .....               | 68  |
| <b>Gráfico No. 13:</b> Analizar la responsabilidad de tomar una decisión para el Departamento.....                    | 69  |
| <b>Gráfico No. 14:</b> Analizar si los funcionarios se identifican con el trabajo.....                                | 73  |
| <b>Gráfico No. 15:</b> Analizar los valores inculcados en el personal.....  | 74  |
| <b>Gráfico No. 16:</b> Analizar si los funcionarios se sienten satisfechos en la institución.....                     | 80  |
| <b>Gráfico No. 17:</b> Análisis del comportamiento y la actitud de los funcionarios en el Trabajo.....                | 81  |
| <b>Gráfico No. 18:</b> Análisis de la institución como lugar de trabajo.....  | 83  |
| <b>Gráfico No. 19:</b> Analizar la realización que existe entre oficinas de la institución.....                       | 87  |
| <b>Gráfico No. 20:</b> Analizar si los funcionarios sienten deseos de llegar día a día al Trabajo.....                | 88  |
| <b>Gráfico No. 21:</b> Análisis de las personas altamente motivadas para trabajar.....                                | 90  |
| <b>Gráfico No. 22:</b> Análisis del respeto y valor como persona en la institución.                                   | 91  |
| <b>Gráfico No. 23:</b> Análisis de la importancia de los beneficios.....  | 95  |
| <b>Gráfico No. 24:</b> Analizar si la capacitación ha sido beneficio para el personal.....                            | 97  |
| <b>Gráfico No. 25:</b> Analizar la responsabilidad de los funcionarios.....   | 101 |
| <b>Gráfico No. 26:</b> Análisis sobre los colaboradores que hacen su mayor esfuerzo por trabajar.....                 | 102 |
| <b>Gráfico No. 27:</b> Analizar la oportunidad de desarrollo que brinda cada  |     |

|  |     |
|--|-----|
| jefatura a su Personal.....  | 106 |
| <b>Gráfico No. 28:</b> Análisis sobre el trabajo en equipo en las oficinas.....  | 108 |
| <b>Gráfico No. 29:</b> Análisis sobre la posibilidad de un programa de actividades para que los colaboradores puedan elegir la capacitación de acuerdo al puesto Que desempeñan..... | 111 |

# CAPITULO I

## OBJETIVOS DE ESTUDIO

## Antecedentes

El Tribunal Supremo de Elecciones es el Órgano Constitucional superior en materia electoral y por lo tanto responsable de la organización, dirección y vigilancia de los actos relativos al sufragio. Goza de independencia en el desempeño de su cometido. Del Tribunal dependen los demás Organismos Electorales, tales como: el Registro Civil y las Juntas Electorales. Estas últimas son de carácter temporal y se componen de Juntas Cantonales y Juntas Receptoras de Votos. Al Tribunal Supremo de Elecciones le corresponde pronunciarse definitivamente acerca de las resoluciones del Registro Civil elevadas a su conocimiento en virtud de apelación o de consulta<sup>1</sup>.

El Tribunal Supremo de Elecciones está integrado, ordinariamente, por tres Magistrados propietarios y seis suplentes de nombramiento de la Corte Suprema de Justicia por el voto de dos tercios del total de sus miembros. Desde un año antes y hasta seis meses después de la celebración de elecciones generales para Presidente de la República y Vicepresidentes o Diputados a la Asamblea Legislativa, el Tribunal deberá integrarse con sus miembros propietarios y dos de los suplentes escogidos por la Corte Suprema de Justicia para formar, en esa época, un tribunal de cinco miembros.

Tanto a los Magistrados como al personal de la Institución, les está prohibida toda participación político-partidista, con excepción de emitir el voto el día de las elecciones nacionales<sup>2</sup>. El Tribunal tiene las funciones determinadas en la Constitución Política, la Ley Orgánica, el Código Electoral y las demás que le confieran las leyes de la República.

---

<sup>1</sup> (Fuente: Internet, [www..tse.go.cr](http://www.tse.go.cr),2003)

<sup>2</sup> Idem

El quórum lo formará la mayoría del Tribunal, salvo en los casos siguientes en que se requiere la asistencia de todos los Magistrados que lo integran:

- a. Declaratoria de elección de Presidente y Vicepresidentes de la República, Diputados a la Asamblea Legislativa, o a una Constituyente, y Regidores y Síndicos Municipales.
- b. Resultado de un plebiscito.
- c. Demandas de nulidad.
- d. Resoluciones de fondo en los casos determinados por el artículo 102, inciso 3) y 5), de la Constitución Política.
- e. Inscripción o cancelación de partidos políticos o de candidatos.
- f. Nombramiento del Director General del Registro Civil.
- g. Cualquier otro que expresamente determine la ley.

Los acuerdos o resoluciones del Tribunal se tomarán por simple mayoría de votos presentes. Si no resultare mayoría de votos conformes de toda conformidad, se hará una nueva votación en la cual participarán dos Magistrados suplentes. Si aún no hubiere resolución de mayoría, el Magistrado cuyo voto fuere único, debe adherirse forzosamente a cualquiera de los otros votos, con el fin de formar mayoría, sin que esta forzada adhesión pueda acarrearle ninguna responsabilidad<sup>3</sup>.

El Tribunal celebra sesión cuantas veces sea necesario, realiza todos los días las ordinarias y se reúne, en forma extraordinaria, cada vez que el Magistrado Presidente las convoque para asuntos urgentes, o cuando lo solicite la mayoría de los Magistrados en ejercicio. Las sesiones del Tribunal son privadas, exceptuando aquellas en que se verifiquen escrutinios a las cuales pueden asistir sólo los fiscales de los partidos que hubieren participado en la elección o interesados cuando el Tribunal así lo acuerde a solicitud de parte interesada.

---

<sup>3</sup> (Fuente: Internet, [www.tse.go.cr](http://www.tse.go.cr), 2003)

El sistema electoral de Costa Rica se distingue por tener las siguientes características esenciales:

1. Jurisdicción electoral especializada, independiente de los demás organismos del Estado, que se denomina Tribunal Supremo de Elecciones.
2. Régimen de Partidos Políticos.
3. Sufragio universal, voto directo y secreto.
4. Padrón Electoral permanente.
5. Padrón - Registro con fotografía como medio accesorio de identidad del elector (a cada Junta Receptora de Votos se envía tal documento).
6. Identificación del elector mediante cédula personal con fotografía.
7. Voto en papeleta individual para cada elección, con la respectiva lista de candidatos que designan los partidos políticos en elecciones libres.
8. Método de elección del presidente de la República por mayoría de votos, siempre que la votación del candidato sea superior al 40% del total de votos válidos.
9. Método de elección de Diputados y Munícipes por cociente, subconsciente y mayor residuo (variante del sistema proporcional)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> (Fuente: Internet, [www.tse.go.cr](http://www.tse.go.cr), 2003)

## **Misión**

Organizar, dirigir y vigilar los actos relativos al sufragio, garantizados el respeto al ordenamiento jurídico en los procesos electorales y en la creación y funcionamiento de los partidos. Mantener un registro del estado civil, continuo, permanente, obligatorio de los acontecimientos y las características del suceso vital, información que, aparte de garantizarse su público acceso, constituye la base para establecer la nacionalidad, el documento de identidad, y conformar un listado depurado de ciudadanos, a fin de que puedan ejercer con facilidad y seguridad sus derechos fundamentales a formar organizaciones políticas, elegir y ser electos<sup>5</sup>.

## **VISIÓN**

El tribunal contribuirá en la creación de las condiciones necesarias para incorporar a los ciudadanos a los procesos electorales. Se facilita, con ello, que los costarricenses se identifiquen plenamente y participen cada vez más en la consolidación de la democracia y se convierta, además, en líder a nivel regional, en la planificación, organización y ejecución de dichos procesos y de los servicios registrales de apoyo. Se incorpora, para ello, la mejor tecnología y sus constantes avances<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Idem

<sup>5</sup> (Fuente: Internet, [www.tse.go.cr](http://www.tse.go.cr), 2003)

<sup>6</sup> Idem

## **VALORES INSTITUCIONALES**

**Honradez:** Actuar con honestidad, legalidad, integridad y lealtad.

**Excelencia:** Promover los elementos que consolidan un alto grado de calidad en el servicio.

**Imparcialidad:** Aplicar la justicia, la rectitud y la equidad en todos los asuntos que se resuelvan

**Mística:** Unir esfuerzos para el cumplimiento eficaz y efectivo de las obligaciones institucionales.

**Transparencia:** Rendir cuentas y actuar con claridad, facilitando la vigilancia constante por parte de los administrados, los partidos políticos, medios de comunicación, etc<sup>7</sup>.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿ Cómo fortalecer las condiciones del ambiente laboral que inciden en la motivación del personal administrativo del Tribunal Supremo de Elecciones?

## **OBJETIVO GENERAL DE DIAGNÓSTICO**

Evaluar las condiciones del ambiente laboral que inciden en la motivación del personal administrativo del Tribunal Supremo de Elecciones (T.S.E.) y que afectan su desempeño.

---

<sup>7</sup> (Fuente: Internet, [www.tse.go.cr](http://www.tse.go.cr), 2003)

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Valorar el liderazgo aplicado por las jefaturas del Tribunal Supremo de Elecciones, como elemento que afecta las condiciones del ambiente laboral.
- Describir los factores que afectan el desempeño de las funciones en el personal administrativo del Tribunal Supremo de Elecciones.
- Identificar los factores que inciden en la satisfacción del personal administrativo del TSE.
- Verificar que la capacitación recibida por el personal administrativo es la más adecuada.

## **ESTADO DE LA CUESTIÓN**

Esta investigación se realiza en el Tribunal Supremo de Elecciones con el fin de investigar cuales son los principales factores que afectan la motivación de su personal administrativo.

Algunas investigaciones relacionadas con este tema.

- ❖ En diferentes instituciones públicas, por ejemplo en el año 2000, el señor Luis Sáenz, funcionario del T.S.E., en conjunto con otros compañeros, desarrolló el tema “Estudio del Clima Organizacional en el Departamento de Adquisiciones de la Caja Costarricense del Seguro Social”; optó por la Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos, en la UNED.
- ❖ La señora Ileana Ramírez Loría, desarrolló el tema “Poder de fiscalización de la Administración Pública en la Ejecución de los Contratos Administrativos”; optó por la Licenciatura en Derecho en U.C.R., en el año 2002.
- ❖ La señora Grettel Amador Rojas, en conjunto con otros compañeros, desarrolló el tema “Análisis de los Procesos de Reclutamiento,

Selección, Inducción del Personal con discapacidad, del I.N.S”; optó por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos en la U.N.A. en el año 2002.

- ❖ Estos estudios han sido los más recientes, pero no se realizaron en el T.S.E..
- ❖ El tema desarrollado, por esta servidora, está enfocado, propiamente, a los funcionarios de la Institución, por lo que se espera buenos resultados, para beneficio del Departamento de Recursos Humanos del Tribunal Supremo de Elecciones y a la vez sentirme satisfecha profesionalmente de haber realizado un estudio tan importante.

### CUADRO MATRIZ

| OBJETIVOS  | VARIABLES                 | INDICADORES   | INSTRUMENTOS   |
|--|---------------------------|---|--|
| ❖ Valorar el liderazgo aplicado por las jefaturas del Tribunal Supremo de Elecciones, como elemento que afecta las condiciones del ambiente laboral. | LIDERAZGO                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Comunicación</i></li> <li>➤ <i>Participación</i></li> <li>➤ <i>Reconocimiento</i></li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoja de Análisis</li> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Cuestionario</li> </ul> |
| ❖ Describir los factores que afectan el desempeño de las funciones en el personal administrativo del Tribunal Supremo de Elecciones.                 | DESEMPEÑO LABORAL         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Relaciones interdepartamentales</i></li> <li>➤ <i>Solución de problemas</i></li> <li>➤ <i>Compromiso</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario</li> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Hoja de Análisis</li> </ul> |
| ❖ Identificar los factores que inciden en la satisfacción del personal administrativo del TSE.   | SATISFACCION DEL PERSONAL | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Autorrealización</i></li> <li>➤ <i>Condiciones de trabajo</i></li> <li>➤ <i>Beneficios</i></li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoja de Análisis</li> <li>▪ Cuestionario</li> <li>▪ Entrevista</li> </ul> |
| ❖ Verificar que la capacitación recibida por el personal administrativo es la más adecuada   | CAPACITACIÓN              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Responsabilidad</i></li> <li>➤ <i>Oportunidad de desarrollo</i></li> <li>➤ <i>Tipo de actividades</i></li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario</li> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Hoja de Análisis</li> </ul> |

## **JUSTIFICACIÓN**

El Plan Estratégico Institucional,<sup>8</sup> se centra en identificar y valorar la situación existente. Hace énfasis en situaciones de riesgo o deficitarias, que deben corregirse para mejorar las condiciones de servicio del Tribunal Supremo de Elecciones al país.<sup>9</sup> Dado que el modelo organizacional se identifica como vertical, implica una jerarquía establecida donde se necesitan muchos jefes. Al relacionar la dificultad de empoderamiento de la organización, es necesario establecer controles minuciosos, pues los empleados por sí mismos no han logrado asumir sus tareas de forma autónoma.

En la mayoría de los casos se percibe, dentro de la institución, un liderazgo autoritario,<sup>10</sup> caracterizado por la centralización de las decisiones, el control y la limitación en la toma de decisiones de los colaboradores. La jerarquía no facilita el cumplimiento de las actividades, los jefes se ven separados de los grupos de trabajo y no se identifican como facilitadores de la labor, sino como supervisores. Algunas jefaturas no conocen el trabajo de la gente que tienen a cargo, esto dificulta el involucramiento y el compromiso con el personal a cargo, pues no son vistos como un miembro más del equipo de trabajo. El liderazgo se estructura a partir de las altas jefaturas de la institución, de las cuales no se respetan las jerarquías. Por ejemplo: Se invalidan decisiones tomadas por los jefes de más bajo rango, o estos tienen que consultar el camino que deben tomar. Lo anterior crea la imagen de que quienes tienen el control son los Magistrados y por eso algunas veces se acude directamente a ellos para solucionar un problema, pudiendo hacerlo un jefe inmediato. Si los magistrados deslegitiman el poder de los jefes medios, la gente a su cargo también lo hará. Esto dificulta la labor de líderes y se convierten en portavoces y no en facilitadores de procesos. Esto es

---

<sup>8</sup> Plan Estratégico Institucional, TSE, 2003

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup> Información requeridas por jefaturas, PEI, 2003

difícil puesto que, si no se respetan sus decisiones, tampoco los trabajadores respetarán al líder que tienen en su departamento.

Un punto importante en el Tribunal Supremo de Elecciones es la comunicación. Esta debe fluir entre compañeros de trabajo, de subalternos a jefe y de jefe a subalternos; sin embargo, los jefes a menudo comunican y a veces no. Se debe hacer la diferencia entre comunicarse y emitir comunicados; emitir comunicados se refiere más a decisiones, pautas por seguir y no necesariamente el diálogo y el intercambio. Es por eso que las vías de comunicación informal son más efectivas, porque permiten la participación de todos, de una forma más rápida y, hasta más completa que las vías oficiales. Esta comunicación no es fluida, está incompleta y es desfasada, pues no se comparte lo que se sabe. <sup>11</sup> Lo anterior indica que las decisiones, no oportunas, se relacionan con una comunicación deficiente.

Otro punto importante por investigar es que los mismos funcionarios del T.S.E., no conocen bien que hace la institución, su rumbo, número de regionales, ni reformas electorales. Pareciera que a la institución no le interesa que sus funcionarios conozcan de ella. Sería importante hacer un modelo comunicativo que busque la participación y compromiso con sus mismos funcionarios. Esto permitiría mayor eficiencia y eficacia con el trabajo, pues se sabría cómo se está haciendo y en qué se ha fallado. Según encuestados no se confía en la ventanilla de información, porque en un lugar dicen una cosa y en otro lado otra, se dificulta lograr el consenso, hay una carencia de señalización adecuada, no se cuenta con una red interna, (recientemente se cuenta con correo entre oficinas), la cual obstaculiza la independencia de la labor y debilita las vías oficiales.

Poder satisfacerse de estas necesidades primarias no proporcionará satisfacción en el trabajo, ni aumentará la motivación para llevarlo a cabo, sencillamente alivia las insatisfacciones y libera al individuo para que se motive más, si su trabajo es suficientemente abundante en oportunidades de desarrollo. Las verdaderas fuentes de motivación en el trabajo son la necesidad de relaciones

---

<sup>11</sup> Plan Estratégico Institucional, TSE, 2003.

interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución, de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal. Los trabajos pueden diseñarse de manera que permitan oportunidades para la satisfacción de las necesidades del personal y por consiguiente, para la expresión de comportamientos orientados hacia metas que la institución considera como verdaderamente motivadoras.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

Durante la mayor parte de la vida, los seres humanos han sido miembros de alguna organización: una escuela, un grupo musical, una asociación religiosa, entre otras. Estas organizaciones pueden diferir entre sí en muchos aspectos, sin embargo, sin importar sus diferencias, tienen un gran elemento en común, como lo es una “meta o finalidad”; las metas pueden variar entre ellas, pero sin una meta no habrá razón para que exista una organización.

Para lograr las metas, las organizaciones establecen un programa o un método para adquirir y asignar los recursos adecuadamente y así subsistir en un ambiente dinámico y competitivo. De lo anterior, se deduce que una de las áreas más importantes de la actividad humana es la motivación. Algunos la definen así: <sup>12</sup> *“Motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”*. Según este otro autor: <sup>13</sup> *“Motivación es cuando los niveles de necesidades primarias se satisfacen de manera adecuada (las necesidades fisiológicas, la estabilidad, seguridad y, en cierta medida, la pertenencia), da como resultado un ambiente de trabajo limpio en el sentido psicológico y no interfiere o compite con el trabajo a desempeñar”*. Se puede entender que la motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario

---

<sup>12</sup> Stephen, Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999), (Pag. 168).

<sup>13</sup> [www.monografias.com/trabajos/motivación.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/motivación.shtml), (2003), (Pág 1).

referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. El Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) debe contar con los medios necesarios, para mantener a sus funcionarios y público en general informado, con la temática más relevante para cada uno de los casos; esto motivaría a los funcionarios a conocer más sobre las actividades que realiza el T.S.E.

Los colaboradores aceptan órdenes del líder, ellos ayudan a definir su status y hacen posible que ejerza liderazgo, con todas las cualidades de un administrador, sin que sus colaboradores carezcan de importancia. El líder debe tener capacidad para utilizar diferentes formas de poder e influir en la conducta de los colaboradores. Los líderes han influido en los empleados para realizar sacrificios personales por el bien de la institución.<sup>14</sup> Según Robbins: *“Liderazgo es la capacidad de influir en el grupo para que logre sus metas”*. *“No todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes”*. *Es importante señalar que hay una diferencia entre ser “jefe” y ser “líder”, el jefe se relaciona más con la aplicación de reglas y la supervisión, y el líder con la función de facilitar, coordinar y orientar a su equipo de trabajo.*<sup>15</sup> Según el autor *“El análisis del desempeño es desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación de un puesto dado con otros puestos y descubrir cuáles son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente el trabajo. Se dice que para que el desempeño de un individuo aumente su poder, debe ser extraordinario: es decir ser el primero en ocupar un puesto, iniciar cambios, tomar riesgos mayores y tener éxito.”*

Otra definición: <sup>16</sup>...*“El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionado con las actividades”*. Muchas

---

<sup>14</sup> Stephen, Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999)(Pág. 347)

<sup>15</sup> Stephen, Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999) (Pág. 552)

<sup>16</sup> Módulo Gestión de Calidad, INA, (1999) (Pág. 1 y 2)

organizaciones buscan la excelencia en los administradores que también tienen habilidades de liderazgo. El liderazgo es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan de buen grado y con entusiasmo a alcanzar las metas del grupo. Y, para lograr un alto desempeño, según este otro autor,<sup>17</sup> se necesitan: “*Oportunidades de capacitación y de aprendizaje continuo, Información corporativa a disposición de los empleados de la empresa, Participación de los empleados, Estructuras organizacionales planas, Sociedades de empleados de diferentes niveles, Remuneración de acuerdo con el desempeño, Se evitan despidos colectivos a toda costa y Medio laboral de apoyo. Ya que a través de esto determina los requerimientos de habilidad y responsabilidad de un puesto.*”

<sup>18</sup>“La Satisfacción Laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: Las necesidades, los valores y rasgos personales.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional. Puede expresarse, además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo con su orientación, según el autor la <sup>19</sup> “*Satisfacción en el trabajo: Se refiere a la actitud*

---

<sup>17</sup> Bob, Nelson. “1001 Formas de Motivar a los empleados “Grupo Editorial Norma, Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, México, Miami, Panamá, Quito, San José, San Juan, San Salvador, Santiago de Chile, (1997) (Pág. 175)

<sup>18</sup> [www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml/mode](http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml/mode), (2003)

<sup>19</sup> Stephan, Robbins “Comportamiento Organizacional”. Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999) (Pág. 142)

*general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias*". Es una actitud general de un individuo hacia su empleo.

Se comprende que el principal activo en la fuerza laboral y su crecimiento, se debe a la capacitación. Por eso es importante permitir que los empleados escojan y asistan al curso de adiestramiento que deseen y animarlos a optar por un título avanzado. Antes que los empleados tomen un curso, es necesario dedicarles tiempo y hablar con ellos sobre lo que se espera que aprendan. Cuando termine el curso, reunirse con ellos para ver qué aprendieron, cómo aplicarán sus nuevos conocimientos y tratar de lograr que compartan con el resto del grupo lo que aprendieron en un seminario.

Según Nelson: <sup>20</sup> *"Capacitación y desarrollo, las mejores organizaciones reconocen que tanto ellas como sus empleados salen ganando cuando éstos últimos tienen oportunidades de aprender. La organización adquiere trabajadores mejor capacitados, de talentos variados y flexibles en sus asignaciones, ellos adquieren destrezas nuevas, aprenden nuevas maneras de ver el mundo y conocen a sus compañeros de trabajo y se relacionan con ellos. El hecho de salir de la rutina cotidiana es motivante de por sí, y cuando, además, se les permite aprender y superarse dentro de la organización esto puede animar a un grupo de individuos que de lo contrario, se estancarían*". Según Robinns <sup>21</sup>: *"La capacitación en el puesto: Los métodos comunes de capacitación en el puesto incluyen la rotación de puestos y las asignaciones de suplente. La rotación de puestos implica transferencias laterales que permiten a los empleados laborar en diferentes puestos. Los empleados aprenden una amplia variedad de trabajos y obtienen un mayor conocimiento de la interdependencia entre los puestos y una mayor perspectiva sobre las actividades organizacionales*".

---

<sup>20</sup> Bob, Nelson "1001 Formas de Motivar a los empleados" Grupo Editorial Norma, Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, México, Miami, Panamá, Quito, San José, San Juan, San Salvador, Santiago de Chile, (1997) (Pág. 60)

<sup>21</sup> Stephan, Robinns. "Comportamiento Organizacional". Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999), (Pág. 557)

Esta es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en capacitación formal. La competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de mejoras en la productividad, están motivando a la gerencia a incrementar sus gastos para capacitación.

*Sonia Abarca dice: <sup>22</sup>“ Las personas en el camino de la autorrealización tienen una percepción de carácter más integrador en cuanto a las personas y a la vida en general. Quieren a las personas tomando en cuenta sus debilidades y cualidades; no aman por necesidad de dependencia o por temor a la soledad. Pueden desprenderse de su ego (de su excesiva preocupación por sí mismos) y ser más espontáneos y libres para asociarse con los demás. Las personas que buscan la autorrealización definen sus objetivos, sin necesitar aprobación permanente. No todas buscan las mismas cosas, ni el camino hacia la autorrealización es el camino para todos. En ellos no media el interés egoísta para relacionarse con los otros, lo que define sus relaciones interpersonales es la apertura.*

Según Robbinns:.. <sup>23</sup>“Autorrealización. Es el impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena de uno mismo”.

Algunos autores <sup>24</sup>, que son los fundadores más conocidos de la motivación presentan algunas estrategias para sentirse motivados en el trabajo: **Realización Personal**: *La realización integral del hombre sólo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades. El hombre habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en el trabajo organizado y tomar conciencia de la*

---

<sup>22</sup> Abarca, Sonia. “Psicología de la Motivación”. Editorial UNED. San José, Costa Rica, 1995.(Pág. 99)

<sup>23</sup> Stephan, Robbinns. “Comportamiento Organizacional”. Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999)(Pág. 169)

<sup>24</sup> Masllow, Herzberg y Mcclelland

*trascendencia comunitaria e histórica de su aportación en la organización.*

**Reconocimiento de la Aportación:** *Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos de la institución, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego.*

### **Responsabilidad**

*La responsabilidad es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.*

### **Adecuación de las Condiciones de Trabajo**

*Las condiciones ambientales físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.*

Las organizaciones que reconocen que todo trabajo tiene áreas que permiten la innovación y la experimentación, emplean estrategias para hacer que el trabajo sea más significativo y para que los trabajadores participen en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución. Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, éstos se convierten en aliados de la institución.

Aquellos organismos que se inclinan por satisfacer estas necesidades de reconocimiento como forma de motivación, tienden a poner énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del mérito de los funcionarios a partir de sus aportaciones para el logro de los objetivos. Para que exista responsabilidad, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza de parte de los superiores, lo cual es un factor que incrementa la motivación personal.

Si nos detenemos a observar la conducta de diversas personas podemos advertir que, aunque en un momento dado este comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada. Siempre se encuentra algún móvil, algún motivo detrás de ella; así pues, la motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

<sup>25</sup>La teoría de la autorrealización de Abraham Maslow.

*“El criterio original de la motivación, y el aún usado por todos los seres humanos, excepto psicólogos conductuales, es uno de naturaleza subjetiva. Estoy motivado cuando siento el deseo, quiero, procuro, deseo o carezco. No se pueden observar estados que correlacionan con estos reportes subjetivos; es decir, no se ha encontrado aún una buena definición de la motivación.”*

*La Jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente:*

-  *Necesidades fisiológicas (aire, comida, vestido, habitación, sueño, y satisfacción sexual)*
-  *Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)*
-  *Necesidades Sociales (amistad, ingreso o grupos, etc.).*
-  *Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor).*
-  *Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.*

*Según Robbinns:<sup>26</sup> Algunas jefaturas motivan a sus empleados, sin embargo la teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer*

---

<sup>25</sup> Abarca, Sonia. “Psicología de la Motivación”. Editorial UNED. San José, Costa Rica, 1995. (Pág. 95)

<sup>26</sup> Stephan, Robbinns. “Comportamiento Organizacional”. Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999)

*un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso, y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.*

*La teoría, por tanto, se enfoca en tres relaciones:*

- ✓ *Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.*
- ✓ *Relación recompensa-desempeño: El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.*
- ✓ *Relación recompensas-metas personales: El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.*

*Para Nelson: <sup>27</sup>Los seres humanos necesitan que se les reconozca y recompense cuando hacen esfuerzos especiales. Pero no es preciso darles mucho. Lo que desean es que se les dé la prueba tangible de que uno realmente aprecia lo que hacen. El premio es realmente sólo un símbolo de eso.*

*Según Barquero: <sup>28</sup>El reconocimiento por una buena ejecución de las tareas. El supervisor tiene la obligación de estimular de alguna manera el buen desempeño del trabajador. Una buena actuación merece un elogio y un incentivo.*

---

*(Pág. 187)*

<sup>27</sup> Nelson, Bob. "1001 Formas de Recompensar a los empleados". Grupo Editorial Norma, Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, México, Miami, Panamá, Quito, San José, San Juan, San Salvador, Santiago de Chile, 1994. (Pág. 48)

<sup>28</sup> Barquero Corrales, Alfredo. "Administración de Recursos Humanos". Tercera parte, Editorial UNED, San José, Costa Rica. 1991. (Pág. 42)

*Esta actividad, muy positiva, contribuye a satisfacer necesidades del ego de las personas”.*

Aunque el dinero es importante para los empleados, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño – y a mejorarlo aún más – es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa un verdadero aprecio por un trabajo bien hecho.

El factor más importante es el reconocimiento individual, más importante que el sueldo, las bonificaciones o los ascensos. La mayoría de los individuos, sean ingenieros, gerentes de negocios u operarios, quieren ser creativos, que los identifiquen con el éxito en sus profesiones o en la empresa en que trabajan. El hecho de hacer énfasis en lo que se debe lograr, ocasiona que todo el ambiente laboral se oriente a los resultados. Sin objetivos, la gente y las organizaciones pueden estar tan absortas en realizar a tiempo sus deberes y funciones asignadas que pierden de vista el interés en el logro y en el rendimiento planeado, los implantadores de la estrategia dan pasos prácticos para que sucedan las cosas que correctas en lugar de esperar pasivamente que ocurran. A esta forma de implantar estrategias se conoce como Administración por Objetivos ( APO)”.

Algunos administradores le dedican cantidad de tiempo a la comunicación personal, electrónica o telefónica con los colaboradores, colegas, supervisores, proveedores o clientes. La comunicación facilita las funciones administrativas sino también relaciona una institución con su ambiente externo.

Robinns afirma que:<sup>29</sup>*La comunicación es la transferencia y el entendimiento del significado. La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si se está desempeñando bien y lo que*

---

<sup>29</sup> Stephan, Robinns. “Comportamiento Organizacional”. Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999)  
(Pág 310)

*puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio, para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales”.*

Por medio de la comunicación se establecen y difunden las metas, se desarrollan planes para su logro, se organizan los recursos en forma más efectiva, se dirige, orienta, motiva, y se crea un clima en la cual las personas quieran contribuir.

Algunos <sup>30</sup> opinan:...”*Comunicación es el proceso mediante el cual las personas se vinculan en una organización, para lograr un propósito común y poder llevar a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control”.*

La mala comunicación ha producido daños, equivalentes a los cardiovasculares, en más de una organización.

La propia evolución del hombre es otro factor importante. Las personas cambian y evolucionan en sus móviles de actuación, al modificar su esquema de necesidades, valores, metas y expectativas. Por ejemplo, la retribución afecta de forma distinta en el transcurso de la edad, al joven recién ingresado le interesa mucho más que la cuantía del sueldo sus posibilidades de aprendizaje, desarrollo y carrera profesional.

Se cree que: <sup>31</sup>”*Dentro de las creencias y valores de los funcionarios se encuentra el compromiso que se tiene en el trabajo, el compromiso se enraíza en el*

---

<sup>30</sup> Núcleo Sector Comercio y Servicios, “Módulo Gestión de Calidad, Capacitación y Consultoría en Administración e Ingeniería S. A”, INA, San José, Costa Rica, 1999, (Pág. 54)

<sup>31</sup> Ordóñez Ordóñez, Miguel. “La Nueva Gestión de los Recursos Humanos” Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1995. (Pág. 105)

*mismo hombre, lo que involucra en el trabajo y mueve el generador de conductas proactivas”.*

*¿Qué estamos haciendo desde las Direcciones de R.R.H.H., para que la gente se comprometa? Pregunta clave:*

- *La variedad de tareas, el grado de interés que despiertan, la autonomía en el trabajo, la identidad de las tareas (percepción de un todo unitario) y la retroalimentación del grado de efectividad son las características del trabajo más motivadoras.*
  - *Las necesidades, los valores, las metas y objetivos y las expectativas de autoeficacia y resultados, configuran la motivación de cada hombre.*
  - *Las características del “contexto del trabajo” ayudan y favorecen la motivación, aunque la mayoría de las veces actúan como factores “higiénicos”. La retribución y compensaciones económicas, la estabilidad o seguridad en el trabajo, las relaciones interpersonales y las condiciones físicas de trabajo, son los principales factores higiénicos o de mantenimiento.*
  - *Un factor situacional importante es la propia percepción que de sí mismo tenga el trabajador, tanto en el presente (el trabajo, la utilidad de lo que hace, el reconocimiento y estima externa, etc) como en el futuro (posibilidad de desarrollo, carrera profesional, etc). En otras palabras: el sentido y significado del trabajo para el hombre.*
  - *La situación de la empresa favorece o no al clima motivador: las empresas de éxito tienen más elementos motivadores que las empresas en crisis. En*
-

*éstas es más difícil descubrir los elementos motivadores hacia el compromiso, por los continuos ajustes y aplicación de procedimientos de “cirugía de guerra”. Al final de la vida laboral prevalecen valores de seguridad y estabilidad frente a los ingresos económicos, y dentro de éstos, resulta más tractivo un buen plan de pensiones que una buena retribución, Y durante el transcurso de la propia vida laboral, al cambiar de puesto o de empresa (salvo en casos de clara promoción) no es casi nunca la retribución el factor que más impulsa al cambio.*

Según Stephan:<sup>32</sup>...”*Valores: Las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesta”.*

Los valores tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. El atributo de intensidad específica que tan importante es. Todos tenemos un orden de valores que forma nuestro sistema de valores. Se identifican valores como libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia e igualdad. Los valores son la base para el entendimiento de las actitudes y motivaciones porque influyen en nuestras percepciones. Los valores cubren la objetividad y la racionalidad. Estos influyen en las actitudes y comportamiento.

<sup>33</sup>Según el autor anterior: *“Actitudes: Enunciados o juicios de evaluación respecto de los objetos, la gente o los eventos. Componente cognoscitivo de una actitud: El segmento de opinión o de creencia que tiene una actitud. Componente afectivo de una actitud: El segmento emocional o sentimental de una actitud”.*

Las actitudes reflejan cómo se siente uno acerca de algo. Ejemplo: “me gusta mi trabajo”, estoy expresando mi actitud acerca del trabajo. Los valores y las actitudes están interrelacionados.

---

<sup>32</sup> Stephan, Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999), (Pág. 132)

<sup>33</sup> Stephan, Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999), (Pág. 140)

El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud. Actitud es la parte afectiva de cognición, afecto y comportamiento. Existen 3 tipos de actitudes: Satisfacción en el trabajo, Compromiso con el trabajo y Compromiso Organizacional. *Continúa el autor citado:<sup>34</sup> "Satisfacción en el trabajo: Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias. Compromiso con el trabajo: El grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia. Compromiso organizacional: El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.*

*Se cree firmemente en la filosofía de que cuanto más sepan los empleados, más valiosos son para la institución. Desde la perspectiva del empleado, un lugar excelente para trabajar es aquel en que se confía en las personas para quienes se trabaja, se siente orgullo por lo que se hace y se disfruta la compañía de los compañeros de trabajo."*

---

<sup>34</sup> Stephan, Robins. "Comportamiento Organizacional". Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999), (Pág. 142)

# **CAPÍTULO III**

# **INVESTIGACIÓN**

Cuando un educador, un economista o una ama de casa tienen una duda, un asunto poco claro y que requiere de algún proceso para originar nuevas ideas o aclarar las que tienen, hacen referencia inmediata a la investigación. Las ideas son un acercamiento a la realidad, por eso el tener ideas es un buen inicio para poder investigar. Si se toma el caso del educador, sus dudas podrían ser innumerables, desde descubrir si los alumnos le hacen “trampa” en una medición o examen, hasta asuntos propios y especializados de la pedagogía.

Un agrónomo podría tener dudas sobre períodos de germinación de una determinada semilla bajo diferentes estímulos o cambios en algunos factores propios de este fenómeno. El economista puede inquietarse sobre cómo un cambio en la bolsa de valores de Japón puede influir en la economía de un país subdesarrollado o en proceso de desarrollo. Pero no solo los especialistas o profesionales pueden sentir inquietudes o dudas; por ejemplo, el ama de casa puede estar motivada por conocer cómo el aumento en el consumo de azúcar puede afectar la salud de sus hijos.

Ante estas interrogantes, surge la pregunta: ¿Cómo llegar a conclusiones verídicas o aclaratorias? Entonces, la investigación surge como el único camino a la verdad.

En algún momento del proceso histórico, se confundió investigación con ciencias positivas y con indagación empírica. Esta manera de pensar deja por fuera la investigación social, humanista y filosófica. Y también reduce la investigación a la mera experimentación de hechos o de datos. Un proceso así concebido es invalidado, además, por las ciencias fácticas, que realizan investigación desde hace más de dos mil años.

El punto de partida de la investigación es la existencia de un problema que habrá que definir, examinar, valorar y analizar, críticamente, para luego intentar buscar su solución.

*Para algunos.<sup>35</sup>"Investigación se conoce también etimológicamente y proviene de dos raíces latinas: "in" y "vestigium"; la primera que significa "en, dentro", y la segunda "rastros, huella, indicio o señal"; por su parte, la palabra investigar proviene del verbo "investigare", con lo que alude a la acción de buscar, inquirir, indagar, seguir vestigios o la pista o la huella de alguien o de algo, averiguar o descubrir alguna cosa".*

Una investigación puede ser común o cotidiana que es la que todos realizamos; como la que lleva a cabo un niño que quiere entender su entorno, como la del adulto que pretende solucionar los problemas que se presentan de manera cotidiana en la vida misma. También existe una investigación "racional o crítica" que se desarrolla en los ámbitos empírico-técnico e intelectual-científico, que se entiende como actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica, que tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos o filosóficos y que se desarrolla mediante el proceso:

- ❖ La selección del tema y la consulta bibliográfica preliminar.
- ❖ La formulación y definición de problemas.
- ❖ La formulación de hipótesis.
- ❖ La recopilación y el registro de datos.
- ❖ La comprobación de hipótesis.
- ❖ La comunicación de resultados.

Para efectos de este proyecto se usarán tres tipos de investigación que se definen de la siguiente manera:

**Investigación descriptiva:** <sup>36</sup>*"Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice".* Los estudios

---

35 [www.monografias/trabajos14/la-investigacion](http://www.monografias/trabajos14/la-investigacion) (2004)

36 Hernández Sampieri, M. En C., Fernández Collado, Dr. Carlos y Baptista Lucio, Dra. Pilar, "Metodología de la Investigación", Edición tercera, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., México, (2002), (Pag.119)

descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.

Según otro autor **Investigación descriptiva:** <sup>37</sup>“Es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza; y sirve para describir diversas pautas de comportamientos sociales de una comunidad tales como: origen racial, opiniones, políticas, rango de edad, preferencias, etc.”.

Este tipo de investigación se llevará a cabo por medio de cuestionarios y encuestas, para descubrir los diferentes puntos de vista de los funcionarios del Tribunal Supremo de Elecciones.

**Investigación correlacional:** <sup>38</sup>“Tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más variables o conceptos”.

La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable. Por ejemplo, quienes estudian mas tiempo para el examen de estadística tenderán a obtener una calificación más alta en el examen. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable. Por ejemplo, quienes estudian más tiempo para el examen de estadística tenderán a obtener una calificación mas baja en el examen.

Este tipo de investigación se realizará con los instrumentos anteriormente citados para establecer la relación que existen entre las diferentes opiniones de los funcionarios del Tribunal Supremo de Elecciones.

**Investigación explicativa:** <sup>39</sup>“Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian”.

---

<sup>37</sup> [www.monografias/trabajos14/la-investigacion](http://www.monografias/trabajos14/la-investigacion) ( 2004)

<sup>38</sup> Hernández Sampieri, M. En C., Fernández Collado, Dr. Carlos y Baptista Lucio, Dra. Pilar, “Metodología de la Investigación”, Edición tercera, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., México, (2002), (Pag. 122)

La investigación es explicativa, como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o porque se relacionan dos o más variables, se evaluará también con los mismos instrumentos antes mencionados.

A continuación las diferencias que existen entre un estudio explicativo, descriptivo y correlacional:

Los estudios explicativos responderían a las preguntas como:

- ¿Qué efectos originan el comportamiento de los funcionarios del T.S.E.?
- ¿A qué se deben estos efectos?
- ¿Qué variables intervienen en los efectos y de qué modo?
- ¿Por qué algunos funcionarios están de acuerdo con el puesto que desempeñan y otros no?
- ¿Qué uso le dan al equipo de trabajo para desempeñar las labores?
- ¿Qué gratificación reciben por el desempeño de sus labores?

Los estudios descriptivos responderían a preguntas como:

- ¿Cuánto tiempo tienen de trabajar cada uno de los funcionarios del T.S.E.?
- ¿En qué medida les interesa a los funcionarios desempeñar bien sus labores?
- ¿Qué lugar ocupa el trabajo para los funcionarios del T.S.E.?
- ¿Prefieren trabajar hasta tarde o terminar el horario normal?

El estudio correlacional respondería a preguntas como:

- ¿Está relacionado la actitud con el desempeño laboral de los funcionarios?
- ¿A mayor reconocimiento por su desempeño laboral mayor será la motivación que cada uno de ellos tenga?

---

<sup>39</sup> Hernández Sampieri, M. En C., Fernández Collado, Dr. Carlos y Baptista Lucio, Dra. Pilar, "Metodología de la Investigación", Edición tercera, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., México, (2002), (Pag. 124)

- ¿A mayor actitud positiva de parte de los funcionarios así será su rendimiento?

### **Fuentes de información:**

Las fuentes de información son aquellas de las cuales se extrae y recopila la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación. La fuente puede ser primaria, es decir, la información es de primera mano o secundaria que es aquella que facilita la información recogida por otros.

Las fuentes de información utilizadas para conocer algunos aspectos relacionados con esta investigación y con el fin de obtener bases teóricas para la elaboración del mismo son las siguientes:

- Fuentes Bibliográficas: libros, tesis, revistas.
- Documentos especializados: folletos.
- Entrevistas a expertos: Consiste en una conversación en una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).
- Cuestionarios: Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables por medir.
- Tesis: Trabajos de investigación.
- Internet: Herramienta donde se puede consultar sobre cualquier tema, es una base de datos a nivel mundial.

### **Origen de los datos**

#### **Sujetos**

La metodología que se está utilizando en esta investigación consiste en la recolección de información, por medio de una entrevista a las Jefaturas de la Institución. Un cuestionario aplicado a una muestra estadística dirigida a los funcionarios del área administrativa, con lo cual se busca medir cuales son las condiciones del ambiente laboral que inciden en la motivación de los funcionarios

del T.S.E y para finalizar una Hoja de Contenido donde se analizará cada una de las variables por medio de la observación.

A continuación se describen los instrumentos utilizados para el alcance de los objetivos de estudio establecidos en esta investigación:

**Cuestionario:** <sup>40</sup>*“Es un procedimiento para explorar ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad” “Es mayoritariamente aceptado, y no puede producirse un rechazo entre los participantes. Se le considera una técnica útil en el proceso de acercamiento a la realidad por estudiar”.*

El cuestionario cumple una función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población observada. Por ello, las condiciones fundamentales que deben reunir, dependen de ellas. Se pueden traducir los objetivos de la investigación en preguntas concretas sobre dicha realidad y ser capaz de suscitar en los encuestados, respuestas sinceras y claras a cada pregunta para después ser clasificadas y analizadas.

Una de las funciones básicas del cuestionario es traducir los objetivos de la investigación en preguntas específicas, cuyas respuestas proporcionen los datos necesarios para comprobar la hipótesis o indagar acerca del área de estudio determinada por éstos.

**La entrevista:** <sup>41</sup>*“Es una situación interpersonal cara a cara, en la cual una persona, el entrevistador, hacia la persona entrevistada, el encuestado, hace preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema que se investiga”* <sup>42</sup> *“Es un valioso instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación cualitativa”.*

---

<sup>40</sup> Barrantes Echavarría, Rodrigo, “Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo” , primera edición, EUNED, San José, Costa Rica, 2001, (Pág. 215)

<sup>41</sup> Kerlinger, Fred “*Investigación del comportamiento*”, Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 1998, (Pág. 499)

<sup>42</sup> Barrantes Echavarría, Rodrigo, “Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo” , primera edición, EUNED, San José, Costa Rica, 2001, (Pág. 208)

La entrevista puede ser estandarizada o en forma de comunicación, en donde se recurre al empleo de instrumentos como “guías” o “pautas”, ya sea en forma de formulario o de esquema. Además, la entrevista puede ser estructurada o formal, no estructurada o informal, focalizada, clínica y no dirigida.

La entrevista estructurada se realiza sobre la base de cuestionarios previamente establecidos y normalizados, por medio de una serie de preguntas establecidas con antelación al anotar las respuestas en forma textual. La entrevista no estructurada o semiestructurada deja en mayor libertad al entrevistado y a los entrevistadores, para la elaboración y desarrollo de las preguntas.

La entrevista presenta la notable particularidad de que da lugar a que se produzca necesariamente una relación social entre entrevistador y entrevistado, la entrevista es concreta, personal, directa e inmediata., es un procedimiento cómodo y barato para obtener datos objetivos de dichos miembros.

**Análisis de Contenido:** <sup>43</sup> *“tasa técnica de investigación para inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto, pero más allá de cómo se definió, es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación, en muy diversos contextos”.*

El análisis de contenido es la técnica, sin duda más elaborada y que goza de mayor prestigio científico en el campo de la observación documental. Equivale en el estudio de documentos a la investigación por encuesta y sus resultados se condensan. El objetivo del análisis de contenido consiste concretamente en observar y reconocer el significado de los elementos que forman los documentos (palabras, frases, etc.) y en clasificarlos adecuadamente para su análisis y explicación posterior.

---

<sup>43</sup> Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista. “Metodología de la Investigación”, Editorial McGraw Hill, México, 1997, (Pág. 301)

## **Determinación de la muestra probabilística**

La muestra es un subconjunto de la población, del que se obtienen datos acerca de la misma. Es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo total. Algunas veces es imposible o no es conveniente analizar toda la población y esto obliga a trabajar con una muestra, es decir, trabajar solo con una parte de la población para luego generalizar las conclusiones a toda la población.

Tomando en cuenta la estructura y los procedimientos de selección, se pueden distinguir dos tipos de muestras y en cada una de ellas existen diferentes clases.

<sup>44</sup>El primer tipo – muestreo aleatorio o probabilístico – “ se basa en ciertas leyes y es rigurosamente científico:

- Ley de la regularidad estadística, según la cual un conjunto de  $n$  unidades, tomadas al azar de un conjunto  $N$ , es casi seguro que tenga las características del grupo más grande.
- Ley de la inercia de los grandes números: se refiere al hecho de que en la mayoría de los fenómenos, cuando una parte varía en una dirección, es probable que una parte igual del mismo grupo, varíe en dirección opuesta.
- Ley de la permanencia de los números pequeños: si una muestra suficientemente numerosa, es representativa de la población, una segunda muestra de igual magnitud deberá ser semejante a la primera; y si en la primera muestra se encuentran pocos individuos con características raras, es de esperar encontrar igual proporción en la segunda muestra”.

---

<sup>44</sup> Ezequiel Ander Egg. “*Introducción a las Técnicas de Investigación Social*”, Editorial Hvmánitas, Cuarta Edición, Buenos Aires, Argentina, 1974, (Pág. 82)

El segundo procedimiento – no aleatorio o empírico – a diferencia del anterior, no tiene base estadístico- matemática y puede revestir dos formas: la de muestreo intencional y la de muestreo errático, circunstancial o sin norma.

En esta investigación se utiliza el muestreo aleatorio al azar en el cual se le da a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida de ser incluido en la muestra.

El Tribunal Supremo de Elecciones cuenta actualmente con una población de 682 funcionarios, en el edificio central. De los 682 funcionarios 513 son personal administrativo. Para la aplicación del Cuestionario se calculó la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$1 - 0.05 = 0.95$$

$$1 - (0.05 / 2) = 0.975$$

$$Z_{0.975} = 1.96$$

$$E = 0.05$$

$$n_0 = 0.5 * 0.5 (1.96/0.05)^2 = 384,160 = 385$$

Ahora este resultado se debe aplicar a la población de 682 funcionarios mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{1 + m/n} \quad \text{donde N es la población}$$

Ahora este resultado se debe aplicar a la población de 513 funcionarios:

Por lo tanto se utilizará una muestra de 388 funcionarios.

Límite de confianza 95%, error 5%.

| <u>Estrato</u>  | <u>Total</u> | <u>Muestra</u> | <u>Porcentaje</u> |
|-----------------|--------------|----------------|-------------------|
| ✓ Jefaturas     | 54           | 43             | 11%               |
| ✓ Profesionales | 40           | 33             | 08%               |

|                             |     |     |      |
|-----------------------------|-----|-----|------|
| ✓ Asistente funcional       | 20  | 14  | 04%  |
| ✓ Coordinadores             | 120 | 89  | 23%  |
| ✓ Asistente Operación       | 80  | 62  | 16%  |
| ✓ Auxiliar Operación        | 156 | 116 | 30%  |
| ✓ Analista y Tec. Operación | 43  | 31  | 08%  |
|                             | 513 | 388 | 100% |

**Validez** : <sup>45</sup>“al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”. Es el grado de confianza que se tiene de que los resultados del experimento se interpreten adecuadamente y sean válidos (se logra cuando hay un control). Según otro autor **Validez** : <sup>46</sup>“el grado en que un instrumento logra medir lo que queremos medir con él, es decir, hasta qué punto mide efectivamente lo que nos proponemos que mida. Para que un instrumento sea válido, obviamente tiene que ser confiable. Sin embargo, podría ser confiable sin ser válido, es decir, podría ser muy certero, muy estable como mensurador, pero no estar midiendo precisamente lo que, queríamos medir con él”.

### **Validez de contenido**

Para establecer la validez de contenido de un instrumento se debe analizar el contenido de los ítemes del mismo. El análisis confronta dicho contenido con el conjunto de factores que teóricamente constituye la variable que se pretende medir.

Para garantizar la validez de contenido de los instrumentos que se aplican en este trabajo de investigación, los instrumentos se pusieron a prueba y fueron validados y aprobados por el Asesor de Investigación, el Asesor Académico y un experto en el tema.

---

<sup>45</sup> Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, “Metodología de la Investigación”, Editorial McGraw Hill. México, 1997, (Pág 236)

<sup>46</sup> Arellano, Jaime, “Elementos de investigación”, Editorial UNED, San José, Costa Rica, 1990, (Pág 13 y 124)

## **Alcances y limitaciones**

### **a. Alcances**

Entre los factores que han contribuido en forma sobresaliente, a mejorar la capacidad organizativa y administrativa de las instituciones u organizaciones están los programas de capacitación para el personal.

El alcance de la presente investigación lo constituye el análisis de las variables para poder determinar cuales son las condiciones del ambiente laboral que inciden en la motivación del personal administrativo en el Tribunal Supremo de Elecciones, de manera que permita a los funcionarios de la Institución la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que, a la vez, modifican la conducta, pero en forma dirigida, con objetivos, con orientación.

### **b. Limitaciones**

Es importante señalar que si bien se cuenta con la aprobación de la Comisión de Estudios Académicos del Tribunal Supremo de Elecciones, así como la elaboración y distribución de un Oficio del Departamento de Recursos Humanos, solicitando la colaboración para el presente estudio, fue necesario hacer una segunda ronda de aplicación de los cuestionarios a fin de evitar un margen de no respuesta, lo cual implicó tiempo y recursos ante el extravío de algunos cuestionarios. Sin embargo existe un margen 30 cuestionarios que no fueron contestados.

A continuación en el capítulo IV, se explicará la interpretación de los resultados que se obtuvieron a través de cuestionarios y entrevistas realizadas al personal administrativo y el análisis de datos que es utilizado para efectuar y realizar investigaciones, con el fin de recopilar datos e información relevante que permitan una mejor comprensión y establecimiento de conclusiones al respecto.

**CAPITULO IV**  
**INTERPRETACION**  
**Y**  
**ANALISIS DE DATOS**

En este análisis, se presentan los resultados obtenidos de la recopilación de datos, durante la fase en la que fueron empleados los instrumentos para recopilar la información. Los mismos fueron aplicados a colaboradores y jefaturas del Tribunal Supremo de Elecciones, así como a los nombrados a plazo indefinido, conocidos como fijos. El tratamiento de la información, ha sido realizado bajo estricta objetividad.

El análisis de las variables, se efectuó con base en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores y algunas jefaturas de la Institución.

Para facilitar la interpretación y el análisis de los datos, los colaboradores y las jefaturas fueron divididos en siete estratos denominados: Jefaturas, Profesionales, Asistentes Funcionales, Coordinadores, Asistentes de Operación, Auxiliares de Operación, Analistas y Técnicos de Operación. Para ello se procedió a elaborar un cuadro y un gráfico comparativo de respuestas de cada una de las preguntas del cuestionario y un análisis general de las entrevistas que se realizaron a algunas jefaturas. El mismo se realizó siguiendo el orden de las variables, indicadores y categorías.

## **ANÁLISIS DE LA VARIABLE: LIDERAZGO**

### **INDICADOR: COMUNICACIÓN**

La comunicación favorece a la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. Para muchos colaboradores su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los

miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones.

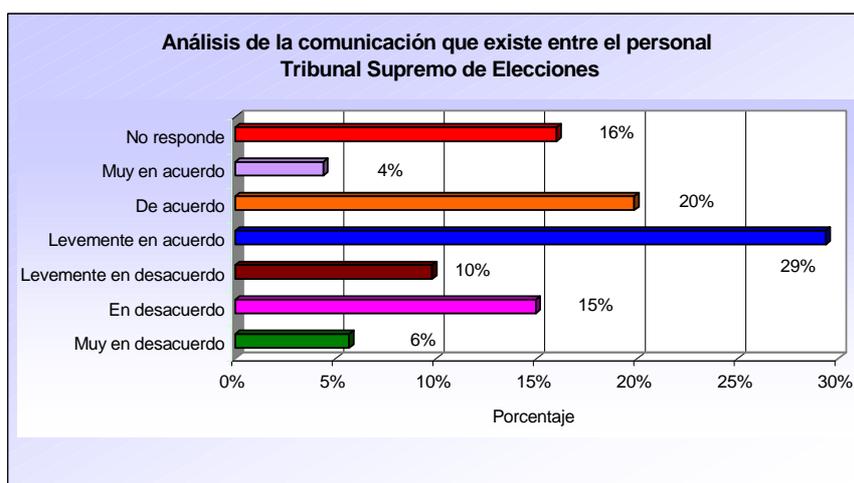
A continuación se presenta un cuadro y un gráfico general de cada variable e indicador con los resultados obtenidos, su respectiva interpretación y análisis y posteriormente, en anexos, el desglose de las siete categorías en las que fue clasificado el cuestionario. En este primer gráfico se muestran los porcentajes de las diferentes opiniones de los encuestados.

**CUADRO NÚMERO 1**  
**Análisis de la comunicación que existe entre el personal**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 22         | 6%          |
| En desacuerdo           | 58         | 15%         |
| Levemente en desacuerdo | 38         | 10%         |
| Levemente en acuerdo    | 114        | 29%         |
| De acuerdo              | 77         | 20%         |
| Muy en acuerdo          | 17         | 4%          |
| No responde             | 62         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

**GRAFICO No. 1**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

El primer gráfico muestra un porcentaje de un 29% de colaboradores que opinan que están Levemente en acuerdo sobre la existencia de la comunicación

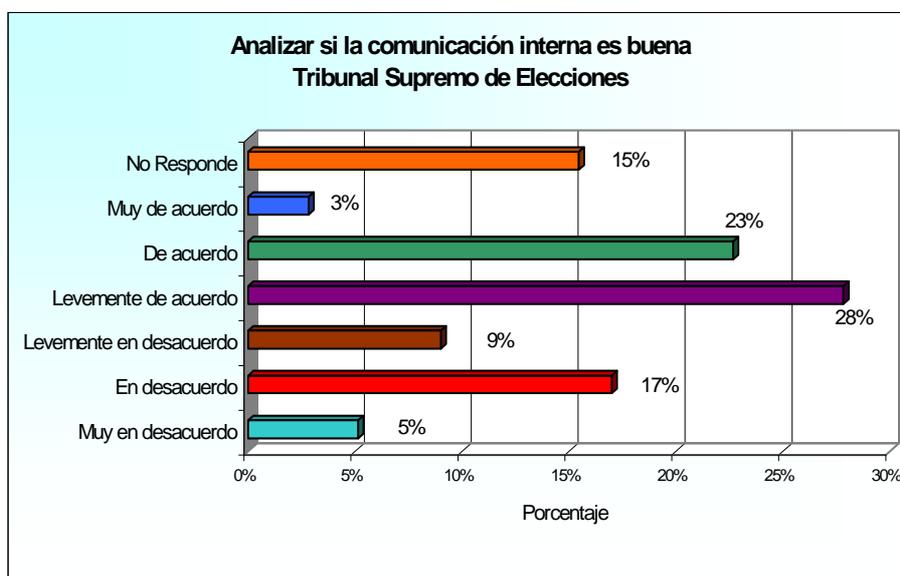
en el personal del TSE, lo cual indica en su mayoría que se carece de una buena comunicación, sin embargo un 20% de colaboradores opinan que están De acuerdo, un 16% de colaboradores No responden, un 15% de colaboradores están En desacuerdo, un 10% opinan que están Levemente en desacuerdo, un 6% opinan Muy en desacuerdo y por último con un 4% opinan los colaboradores que están Muy en acuerdo, pues algunos piensan que la comunicación es muy buena en la Institución.

**CUADRO NÚMERO 2**  
**Analizar si la comunicación interna es buena**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 20         | 5%          |
| En desacuerdo           | 66         | 17%         |
| Levemente en desacuerdo | 35         | 9%          |
| Levemente de acuerdo    | 108        | 28%         |
| De acuerdo              | 88         | 23%         |
| Muy de acuerdo          | 11         | 3%          |
| No Responde             | 60         | 15%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

GRAFICO No. 2



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

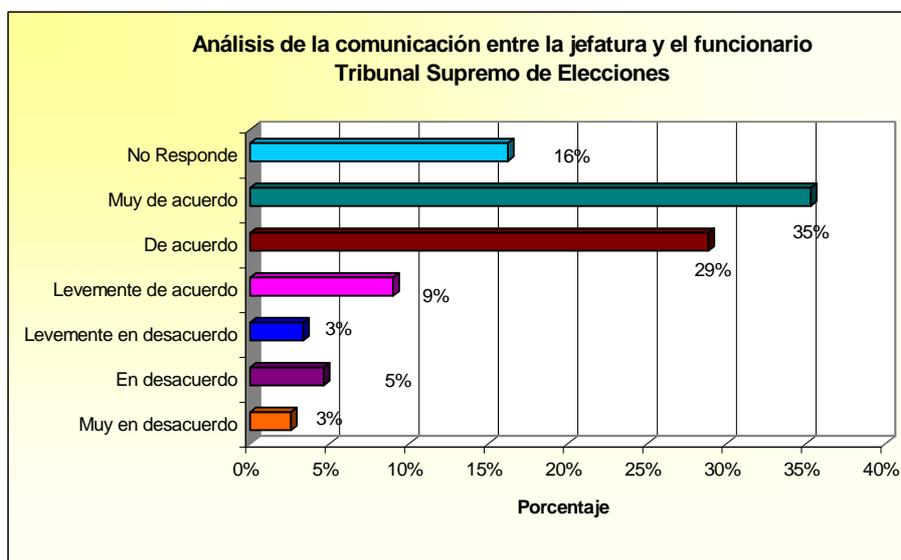
Cómo se muestra en el gráfico, un 28% de colaboradores que opinan que están Levemente en acuerdo sobre la comunicación interna en el personal del TSE, lo cual indica en su mayoría que se carece de una buena comunicación, sin embargo un 23% de colaboradores opinan que están De acuerdo, un 17% de los colaboradores opinan que están en desacuerdo, un 15% de colaboradores No responden, un 9% opinan que están Levemente en desacuerdo, un 5% opinan Muy en desacuerdo y por último con un 3% opinan los colaboradores que están Muy en acuerdo, pues algunos piensan que la comunicación es muy buena en la Institución.

**CUADRO NUMERO 3**  
**Análisis de la comunicación entre la jefatura y el funcionario**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 10         | 3%          |
| En desacuerdo           | 18         | 5%          |
| Levemente en desacuerdo | 13         | 3%          |
| Levemente de acuerdo    | 35         | 9%          |
| De acuerdo              | 112        | 29%         |
| Muy de acuerdo          | 137        | 35%         |
| No Responde             | 63         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

**GRAFICO No. 3**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

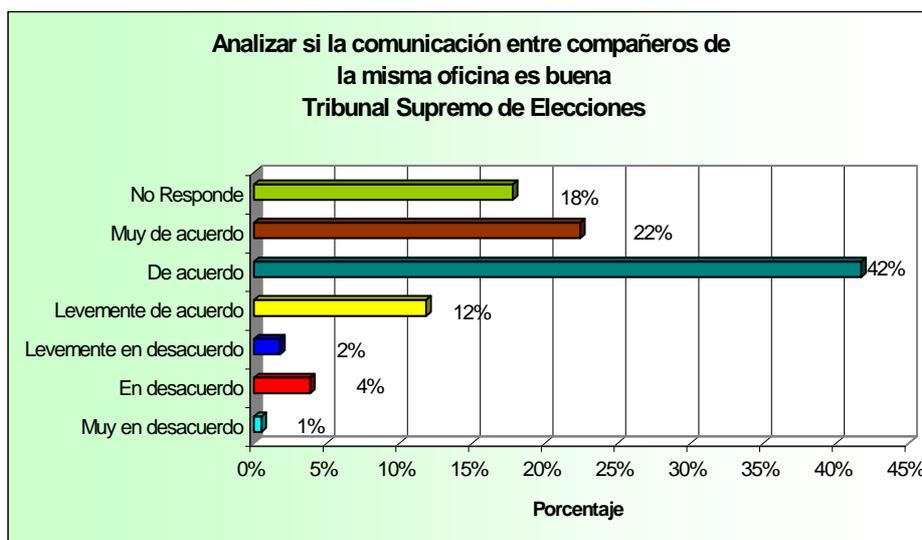
Cómo se muestra en el gráfico, un 35% de colaboradores que opinan que están Muy de acuerdo sobre la comunicación entre la jefatura y el funcionario, lo cual indica en su mayoría se sienten bien con esa comunicación, sin embargo un 29% de colaboradores opinan que están De acuerdo, un 16% de los colaboradores No responden, un 9% de colaboradores están Levemente de acuerdo, un 5% opinan que están En desacuerdo, un 3% opinan Muy en desacuerdo y por último con un 3% opinan los colaboradores que están Levemente en desacuerdo, pues algunos piensan que la comunicación es muy buena en la Institución.

**CUADRO NUMERO 4**  
**Analizar si la comunicación entre compañeros**  
**de la misma oficina es buena**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 2          | 1%          |
| En desacuerdo           | 15         | 4%          |
| Levemente en desacuerdo | 7          | 2%          |
| Levemente de acuerdo    | 46         | 12%         |
| De acuerdo              | 162        | 42%         |
| Muy de acuerdo          | 87         | 22%         |
| No Responde             | 69         | 18%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

GRAFICO No. 4



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

El gráfico se muestra un 42% de colaboradores que opinan que están De acuerdo sobre la comunicación entre compañeros, lo cual indica en su mayoría se sienten bien con esa comunicación, sin embargo un 22% de colaboradores opinan que están Muy de acuerdo, un 18% de los colaboradores No responden, un 12% de colaboradores están Levemente de acuerdo, un 4% opinan que están En desacuerdo, un 2% opinan Levemente en desacuerdo y por último con un 1% opinan los colaboradores que están Muy en desacuerdo, pues algunos piensan que la comunicación es muy buena en la Institución.

En la evaluación de la variable Liderazgo, es importante señalar que el indicador "Comunicación", en el cuadro y gráfico no. 1, nos muestra que solamente 208 funcionarios seleccionados al azar están "De acuerdo" y que existe comunicación entre el personal en contraste con 118 funcionarios que están "En desacuerdo".

En el cuadro y gráfico no.2, podemos analizar que 121 funcionarios están "En desacuerdo" y que sólo 207 funcionarios están "De acuerdo", en que existe

buena comunicación interna por lo que demuestra que sigue existiendo poca comunicación.

Se observa en el cuadro y gráfico no.3, sólo 284 funcionarios están “De acuerdo” y 41 funcionarios no están de acuerdo que exista una comunicación entre la jefatura y el funcionario.

Se analiza el cuadro y gráfico no.4, 295 funcionarios están “De acuerdo” en la comunicación que existe entre compañeros de la misma oficina, en relación con 24 funcionarios se encuentran “En desacuerdo”.

Analizando el indicador “Comunicación”, en estos cuatro cuadros y gráficos, se puede notar que existe un elevado número de funcionarios que están de acuerdo con que existe una buena comunicación interna entre jefaturas y funcionarios, entre compañeros de la misma oficina y entre el mismo personal. Sin embargo, se observa que en los dos primeros gráficos, la mayoría del porcentaje opinaron “Levemente en acuerdo” y en el gráfico no.3, también tiene un alto porcentaje. Por lo anterior se puede deducir que los funcionarios que contestaron esta opción no están completamente de acuerdo con la comunicación que existe actualmente en la Institución. Esto indica que habrá que tomar medidas para tratar de abrir más canales de comunicación, de manera que los funcionarios puedan comunicar abiertamente sus dudas, sus inquietudes, sus sugerencias y obtener conocimiento sobre los procesos por los que pasa la Institución.

Una minoría de funcionarios no está de acuerdo, pues desconocen muchos procesos de la institución. Algunos funcionarios son nuevos, otros no tienen el interés que se necesita para trabajar, porque tienen muchos años de laborar y tal vez, a lo largo de los años no les ha ido bien, entonces tienen una actitud negativa. Cierta cantidad de funcionarios no respondieron a ninguna de las preguntas del cuestionario, por lo que se puede inferir que esta parte del personal no tiene interés en lo que pasa en la institución, ni le interesa que opinión dar su

opinión. En algunos casos no les interesa asistir a cursos, charlas o seminarios, que se imparten por parte de la institución; otros optan por incapacitarse con frecuencia, solicitar vacaciones, las veces que puedan, solicitar permisos y hasta llegar a pensionarse.

Todo esto es consecuencia de la leve comunicación que existe en la institución y, para que esto cambie, se debe trabajar en equipo, que va más allá que un simple “agrupamiento” de personas, que se genera cuando el grupo es heterogéneo y sin objetivo común. En el equipo de trabajo se requiere que existan cuatro elementos básicos: interés común, comunicación, clima y energía de grupo.

- Interés común: Se requiere que las diferentes personas que constituyen el equipo, cuenten con un objetivo lo suficientemente fuerte, para que los motive a unificar sus esfuerzos por encima de las motivaciones propias.
- Comunicación: Es necesario además que se produzca una interacción verdadera y satisfactoria entre los miembros del equipo. La comunicación que se establezca debe ser directa, a la vez que debe reforzarse la retroalimentación.
- Clima: Con el propósito de se aclaren los conflictos que se generen como producto de intereses antagónicos, para que el clima sea adecuado, se requiere que cada uno de los funcionarios sienta que existe en el grupo: libertad, igualdad y fraternidad, por lo tanto dentro del equipo se debe establecer reglas y se definan procedimientos de trabajo y de decisión.
- Energía de trabajo: La integración de habilidades, intereses y conocimientos de cada uno de los miembros, constituyen la energía propia de cada equipo. El proceso para tratar toda esta energía individual y constituir la en energía de grupo, debe darse como resultado de la comunicación, el intercambio, la interacción o la transacción entre sus miembros, buscando en todo momento una energía positiva.

## **ANÁLISIS DE LA VARIABLE: LIDERAZGO**

### **INDICADOR: PARTICIPACIÓN**

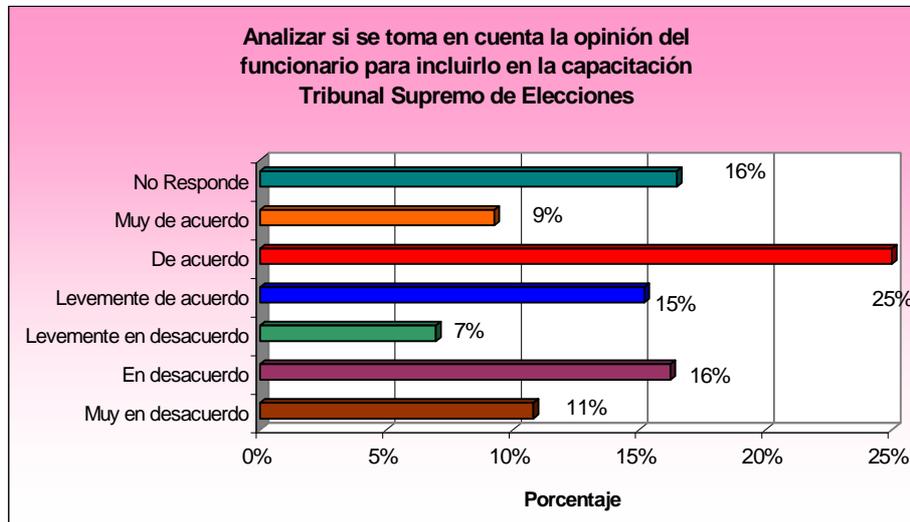
La participación del empleado es un proceso que usa la capacidad de los empleados y está diseñada para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización. La idea es involucrar al empleado en aquellas decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, los empleados se sentirán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos. La participación se ha convertido en un término conveniente para describir una variedad de técnicas. En términos de motivación-higiene, crear un programa de involucramiento del empleado podrían proporcionar a los empleados una motivación, al incrementar sus oportunidades de crecimiento, la responsabilidad en el trabajo mismo. A continuación se muestran los cuadros y gráficos con los porcentajes que se obtuvieron a través de los cuestionarios.

**CUADRO NUMERO 5**  
**Analizar si se toma en cuenta la opinión del**  
**funcionario para incluirlo en la capacitación**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 42         | 11%         |
| En desacuerdo           | 63         | 16%         |
| Levemente en desacuerdo | 27         | 7%          |
| Levemente de acuerdo    | 59         | 15%         |
| De acuerdo              | 97         | 25%         |
| Muy de acuerdo          | 36         | 9%          |
| No Responde             | 64         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

GRAFICO No. 5



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

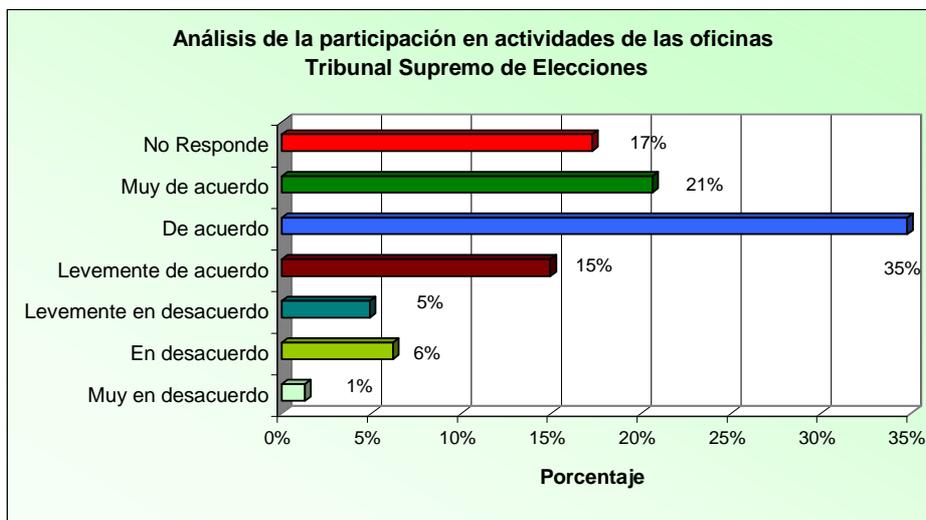
El gráfico se muestra un 25% de colaboradores que opinan que están De acuerdo en que se les toma en cuenta su opinión para incluirlos en la capacitación, lo cual indica en su mayoría que se sienten bien con ese involucramiento dentro de la oficina, sin embargo un 16% de colaboradores opinan que están “En desacuerdo”, un 15% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 11% de colaboradores están “Muy en desacuerdo”, un 9% opinan que están “Muy de acuerdo”, un 7% opinan “Levemente en desacuerdo” y por último con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte no tiene interés en ninguna capacitación.

**CUADRO NUMERO 6**  
**Análisis de la participación en actividades de las oficinas**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 5          | 1%          |
| En desacuerdo           | 24         | 6%          |
| Levemente en desacuerdo | 19         | 5%          |
| Levemente de acuerdo    | 58         | 15%         |
| De acuerdo              | 135        | 35%         |
| Muy de acuerdo          | 80         | 21%         |
| No Responde             | 67         | 17%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

**GRAFICO No. 6**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

El gráfico se muestra un 35% de colaboradores que opinan que están “De acuerdo” en que se les participa en actividades que realiza la oficina, lo cual indica en su mayoría que se sienten bien con ese involucramiento dentro de la oficina,

sin embargo un 21% de colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo” por lo tanto sigue siendo evidente de que los funcionarios están a gusto con este tipo de participación dentro de la oficina, un 15% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 6% de colaboradores están “En desacuerdo”, un 5% opinan que están “Levemente en desacuerdo”, un 1% opinan que está, “Muy en desacuerdo” y por último con un 17% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios es un poco elevada, no tiene interés en participar en ninguna actividad de la oficina, pues no se ha desarrollado un ambiente laboral, como lo indican en su mayoría.

En la evaluación de la variable Liderazgo, es importante señalar que el indicador “Participación”, en el cuadro y gráfico no. 5, muestra que solamente 192 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo” y que se le toma en cuenta en la capacitación de cada oficina en contraste con 132 funcionarios que están “En desacuerdo”.

En el cuadro y gráfico no.6, se puede analizar que 48 funcionarios están “En desacuerdo” y que sólo 273 funcionarios están “De acuerdo”, en que los participan en la actividades de la oficina, lo cual indica que existe una buena comunicación.

Analizando el indicador “Participación”, en estos dos cuadros y gráficos, se puede notar que existe un total elevado de funcionarios que están de acuerdo con que se les incluya en la lista de las personas que necesitan capacitación y se les participe en actividades que realizan en cada oficina a la que pertenecen, para celebrar fechas importantes. Esto ha sido una tradición por años en el Tribunal Supremo de Elecciones. Lo que indica que los funcionarios se sienten satisfechos en sus oficinas, aunque en su totalidad no sea así, pues siempre existirá un menor porcentaje que no está de acuerdo en lo que se haga.

Una cantidad menor de funcionarios no están de acuerdo, pues esta parte de los funcionarios son los que opinan que no se les toma en cuenta cuando

imparten capacitaciones en la institución. Algunos funcionarios son nuevos en sus puestos en propiedad, otros son interinos y no se les toma en cuenta; algunos no están interesados en aprender nada nuevo, porque tienen mucho tiempo de laborar y, a lo largo de los años, se han formado un ambiente laboral y una actitud negativa. En cuanto a las actividades de oficina, a algunos no les gusta participar, otros prefieren cooperar con cuotas para realizar las actividades, pero no participan de ellas. De acuerdo con el análisis, algunos funcionarios no respondieron a algunas de las preguntas del cuestionario, otros no respondieron ninguna. Se observa en los gráficos que el porcentaje de “No responde” es un poco elevado porque a algunos no les interesa aprender nada nuevo de su trabajo, se conforman con lo que saben, ni les interesa lo que pase en su oficina, entonces optan por incapacitarse con frecuencia, por solicitar vacaciones las veces que pueda, por solicitar permisos y, hasta llegar a pensionarse.

Las investigaciones han demostrado que los pensamientos de una persona se pueden examinar por la presencia de ciertas preocupaciones que se relacionan con los tipos de comportamiento, o maneras diferentes de actuar, según los motivos.

Cuando uno observa brevemente ciertas fotos y escribe cuentos sobre ellas, pensamientos conscientes e inconscientes aparecen en lo que escribe. Las preocupaciones e imágenes que aparecen en estos cuentos también aparecerán consistentemente en sus sueños, pensamientos y fantasías. Estos sueños e ideas a menudo surgen antes de que el individuo tome cualquier acción específica. Una persona con una alta necesidad de logro, afición o poder, se comportará en formas predecibles. Mientras más fuerte sea el motivo, más consistente será su comportamiento observable.

Una persona con una gran necesidad de logro:

- Asumirá la responsabilidad por sus propios actos.
- Procurará regeneración informativa y evaluaciones acerca de sus actos.

- Tomará riesgos moderados (decidirá actuar de manera que se sienta retado, pero en forma realista y logable).
- Intentará hacer las cosas de manera creativa e innovadora.

Una persona con una gran necesidad de afiliación:

- Preferirá estar con otras personas en lugar de estar solo.
- Tendrá mucha interacción con los demás, incluyendo conversaciones por teléfono , visitas, etc.
- Se interesará más en los aspectos sociales de su trabajo que en los aspectos relacionados con tareas.
- Buscará la aceptación de los demás.
- Llevará a cabo sus funciones y tareas mejor cuando pueda trabajar con otras personas en una atmósfera de cooperación.

Una persona con una gran necesidad de poder:

- Estará activo en la política de cualquier organización en la que se encuentre.
- Responderá a las estructuras de influencia personal del grupo o de la organización.
- Colecciona objetivos prestigiosos o se hace miembro de organizaciones de prestigio.
- Intentará ayudar a los demás sin que ellos se lo pidan.

### **ANÁLISIS DE LA VARIABLE: LIDERAZGO**

#### **INDICADOR: RECONOCIMIENTO**

Uno de los métodos de reconocimiento más conocido y empleado es el de sistema de sugerencias. Los empleados ofrecen sugerencias para mejorar los procesos o reducir los costos y son reconocidos con pequeños premios en efectivo. La motivación por el trabajo, es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y

esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que si parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en el socialismo, debe comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria.

Los medios que generan un mayor compromiso y que atraen la atención son las decisiones que toma el importador de la estrategia con respecto a aumentos salariales, compensación de incentivos, ascensos, asignaciones clave y formas e implicaciones de brindar reconocimiento y elogios.

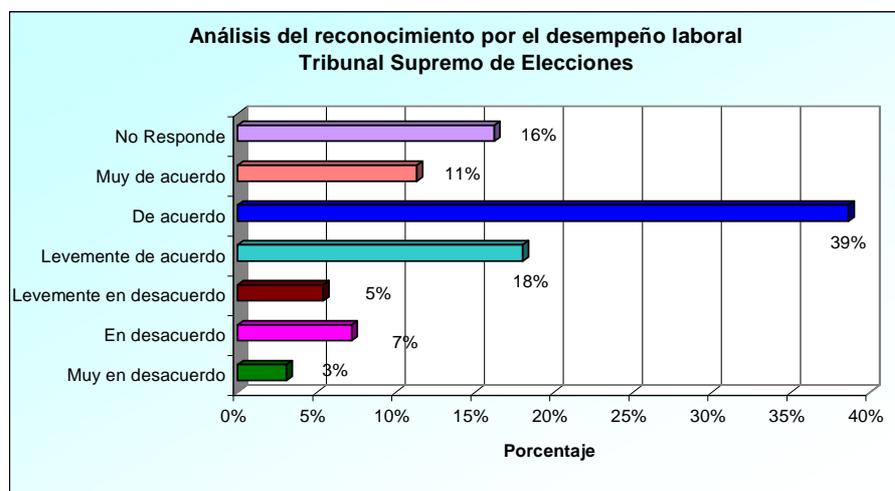
A continuación se muestran los cuadros y gráficos con los porcentajes que se obtuvieron a través de los cuestionarios.

**CUADRO NUMERO 7**  
**Análisis del reconocimiento por el desempeño laboral**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 12         | 3%          |
| En desacuerdo           | 28         | 7%          |
| Levemente en desacuerdo | 21         | 5%          |
| Levemente de acuerdo    | 70         | 18%         |
| De acuerdo              | 150        | 39%         |
| Muy de acuerdo          | 44         | 11%         |
| No Responde             | 63         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

GRAFICO No. 7



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

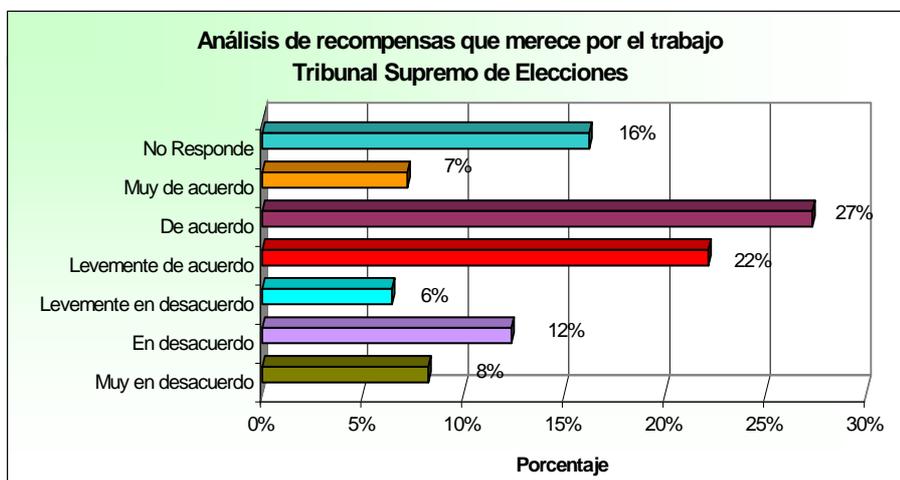
El gráfico se muestra un 39% de los colaboradores que opinan que están “De acuerdo”, en que se les reconoce por el desempeño de su trabajo, lo cual indica en su mayoría que se sienten bien con el reconocimiento que se les da dentro de la oficina, sin embargo un 18% de colaboradores opinan que están “Levemente de acuerdo”, un 11% de los colaboradores responden “Muy de acuerdo”, un 7% de colaboradores están “En desacuerdo”, un 5% opinan que están “Levemente en desacuerdo”, un 3% opinan “Muy en desacuerdo” y por último con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios piensan que no son reconocidos por su trabajo.

**CUADRO NÚMERO 8**  
**Análisis de recompensas que merece por el trabajo**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOTULO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 32         | 8%          |
| En desacuerdo           | 48         | 12%         |
| Levemente en desacuerdo | 25         | 6%          |
| Levemente de acuerdo    | 86         | 22%         |
| De acuerdo              | 106        | 27%         |
| Muy de acuerdo          | 28         | 7%          |
| No Responde             | 63         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

**GRAFICO No. 8**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

El gráfico se muestra un 27% de los colaboradores que opinan que están “De acuerdo”, en que se les recompensa por el trabajo que realizan, lo cual indica en su mayoría que se sienten bien con las recompensas que reciben dentro de la oficina, sin embargo un 22% de colaboradores opinan que están “Levemente de acuerdo”, un 12% de los colaboradores responden “En desacuerdo”, un 8% de colaboradores están “Muy en desacuerdo”, un 7% opinan que están “Muy de acuerdo”, un 6% opinan “Levemente en desacuerdo” y por último con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios piensan que no los recompensan con el trabajo que realizan.

En la evaluación de la variable Liderazgo, es importante señalar que el indicador “Reconocimiento”, en el cuadro y gráfico no. 7, 264 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo” que son reconocidos por su desempeño laboral en contraste con 61 funcionarios que están “En desacuerdo” en que se les reconoce el desempeño de su trabajo.

En el cuadro y gráfico no. 8, se muestra que 220 funcionarios están de acuerdo con recibir las recompensas que merecen por su trabajo en relación con 105 funcionarios que están “En desacuerdo”, porque consideran que no se les reconoce el esfuerzo que hacen.

Al analizar el indicador “Reconocimiento”, en estos dos cuadros y gráficos, se detecta que existe un total elevado de funcionarios que están de acuerdo con que se les recompense por el trabajo que realizan. Lo anterior indica que los funcionarios se sienten satisfechos en sus oficinas, por el reconocimiento a su trabajo, pero siempre existirá un menor porcentaje que no está de acuerdo en que se les reconozca el desempeño laboral.

Una cantidad menor de funcionarios no están de acuerdo, pues esta parte de los funcionarios son los que opinan que no se les reconoce nada de trabajo, pues son nuevos en sus puestos en propiedad, otros son interinos y piensan que el trabajo que realizan no se les recompensa. Algunos no están interesados en

aprender nada nuevo, porque tienen mucho tiempo de laborar y, a lo largo de los años se ha formado un ambiente laboral negativo, entonces piensan que no se les reconoce su desempeño laboral. Al realizar el análisis se determinó que algunos funcionarios no respondieron a ninguna de las preguntas del cuestionario, otros no respondieron a algunas preguntas. Se observa en los gráficos que el porcentaje de “No responde” es similar, porque a algunos no les interesa aprender nada nuevo de su trabajo, ni lo que pasa en su oficina, se conforman con lo que saben, optan por incapacitarse con frecuencia, por solicitar vacaciones las veces que puedan, solicitar permisos y, hasta llegar a pensionarse.

Las organizaciones que reconocen que todo trabajo tiene áreas que permiten la innovación y la experimentación, emplean estrategias para hacer que el trabajo sea más significativo y para que los trabajadores participen en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución. Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, éstos se convierten en aliados de la institución.

Aquellos organismos que se inclinan por satisfacer estas necesidades de reconocimiento, como forma de motivación, tienden a poner énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del mérito de los funcionarios a partir de sus aportaciones para el logro de los objetivos.

Para que exista responsabilidad, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza de parte de los superiores, lo cual es un factor que incrementa la motivación personal.

Al detenerse a observar la conducta de diversas personas se puede advertir que, aunque en un momento dado este comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes. Toda

conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada. Siempre se encuentra algún móvil o motivo detrás de ella. Así pues, la motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Algunas formas de recompensar a los empleados:

- Llame a un empleado a su oficina, simplemente para darle las gracias; no trate ningún otro asunto.
- Fije una nota de agradecimiento en la puerta de la oficina del empleado.
- Ofrézcase a hacer la tarea menos agradable de otra persona durante un día.
- Conteste durante un día el teléfono de otro.
- Haga que el presidente de la empresa o el gerente general llame a un empleado para darle las gracias por un trabajo bien hecho; o haga que ese mismo alto ejecutivo visite al empleado en su lugar de trabajo.
- Anuncie a los empleados que usted les dirá siempre cómo están haciendo su trabajo.
- Elógielos en forma inmediata.
- Dígalos qué fue lo que hicieron bien; sea específico.
- Dígalos cuán satisfecho se siente usted por lo que ellos hicieron bien y de qué manera eso ayuda a la empresa y a las demás personas que trabajan allí.
- Estimúlelos para que sigan haciendo un buen trabajo.

**ANÁLISIS DE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL**  
**INDICADOR: RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES**

La eficiencia y la calidad de estas relaciones pueden tener un peso significativo en el desempeño de uno o de ambos grupos, así como en la satisfacción de sus miembros. ¿Cuan diferentes son los grupos desde el punto de vista de la experiencia y pensamiento de sus miembros? La investigación demuestra que las percepciones del grupo de trabajo sobre lo que es importante pudieran diferir sobre la base del marco de tiempo que gobierna su trabajo y su orientación a la meta. Esto puede dificultar que grupos con diferentes percepciones trabajen juntos. La coordinación entre el grupo de trabajo es esencial para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

El método más simple y de menor costo para manejar las relaciones es establecer, un conjunto de reglas y procedimientos que especificarán como los miembros del grupo interactuaran entre ellos.

El otro elemento de eficacia es la calidad o el instrumento de coordinación funciona para facilitar la interacción y reducir los conflictos disfuncionales.

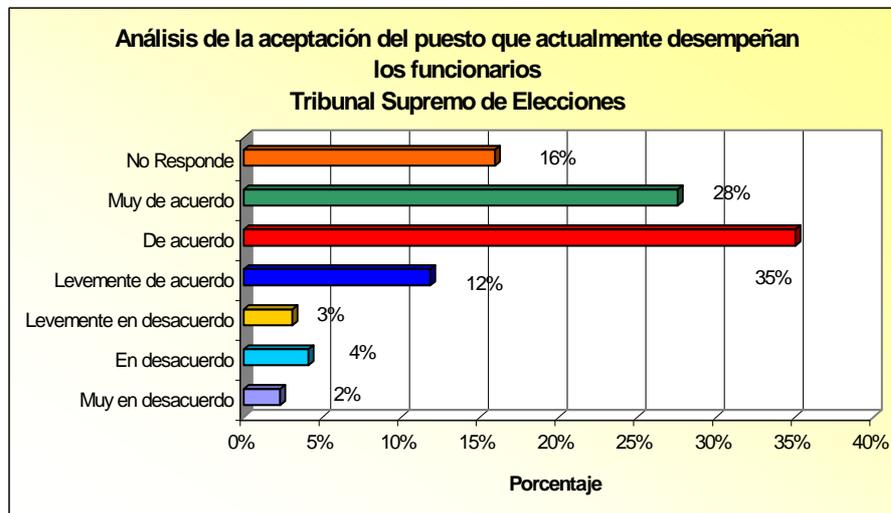
A continuación en el siguiente cuadro y gráfico se muestra los porcentajes de las diferentes opiniones de los encuestados.

**CUADRO NUMERO 9**  
**Análisis de la aceptación del puesto que**  
**actualmente desempeñan los funcionarios**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 9          | 2%          |
| En desacuerdo           | 16         | 4%          |
| Levemente en desacuerdo | 12         | 3%          |
| Levemente de acuerdo    | 46         | 12%         |
| De acuerdo              | 136        | 35%         |
| Muy de acuerdo          | 107        | 28%         |
| No Responde             | 62         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

**GRAFICO No. 9**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

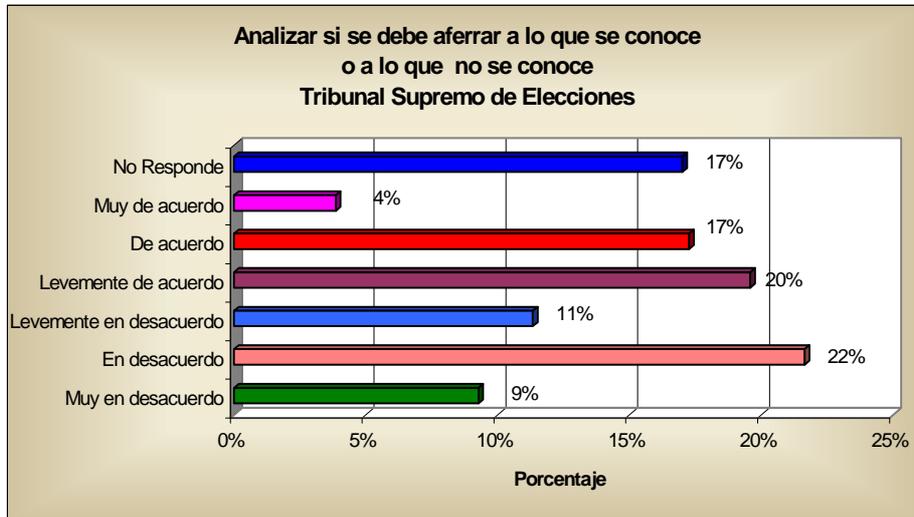
El gráfico se muestra un 35% de los colaboradores que opinan que están “De acuerdo”, en que se siente satisfechos con el puesto que desempeñan actualmente, lo cual indica en su mayoría que se sienten bien en su oficina con el puesto que les corresponde, sin embargo un 28% de colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, un 12% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 4% de los colaboradores están “En desacuerdo”, un 3% opinan que están “Levemente en desacuerdo”, un 2% opinan “Muy en desacuerdo” y por último con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios opinan que no aceptan el puesto que actualmente tienen o se conforman con el que tienen pues no les interesa superarse para ser ascendidos.

**CUADRO NUMERO 10**  
**Analizar si se debe aferrar a lo que se conoce**  
**o a lo que no se conoce**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 36         | 9%          |
| En desacuerdo           | 84         | 22%         |
| Levemente en desacuerdo | 44         | 11%         |
| Levemente de acuerdo    | 76         | 20%         |
| De acuerdo              | 67         | 17%         |
| Muy de acuerdo          | 15         | 4%          |
| No Responde             | 66         | 17%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

GRAFICO No. 10



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

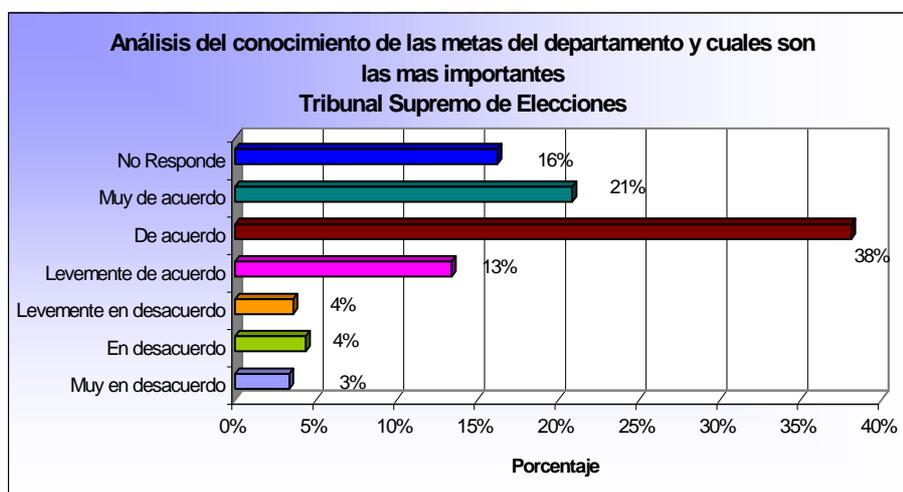
El gráfico se muestra un 22% de los colaboradores que opinan que están “En desacuerdo”, en que no se sienten bien aferrándose a lo que conocen, sino que les gustaría conocer cosas nuevas, lo cual indica en su mayoría que se sienten bien superándose en su oficina para surgir en un futuro, sin embargo un 20% de colaboradores opinan que están “Levemente de acuerdo”, un 17% de los colaboradores responden “De acuerdo”, un 11% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 9% opinan que están “Muy en desacuerdo”, un 4% opinan “Muy de acuerdo” y por último con un 17% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios opinan que no es fácil aferrarse a lo que se conoce como a lo que no se conoce en realidad no se comprometen a arriesgar nada.

**CUADRO NUMERO 11**  
**Análisis del conocimiento de las metas del departamento**  
**y cuales son las mas importantes**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 13         | 3%          |
| En desacuerdo           | 17         | 4%          |
| Levemente en desacuerdo | 14         | 4%          |
| Levemente de acuerdo    | 52         | 13%         |
| De acuerdo              | 148        | 38%         |
| Muy de acuerdo          | 81         | 21%         |
| No Responde             | 63         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

**GRAFICO No. 11**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004.*

El gráfico se muestra un 38% de los colaboradores que opinan que están “De acuerdo”, en que conocen las metas del departamento y saben cuales son las

mas importantes, sin embargo un 21% de colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, un 13% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 4% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 4% opinan que están “En desacuerdo”, un 3% opinan “Muy en desacuerdo” y por último con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios opinan que no les interesa conocer las metas del departamento debido a que no tienen una actitud negativa.

En la evaluación de la variable “Desempeño Laboral”, es importante señalar que el indicador “Relaciones Interdepartamentales”, en el cuadro y gráfico no. 9, nos muestra que solamente 289 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo” con los puestos que desempeñan actualmente en contraste con 37 funcionarios que están “En desacuerdo”, pues en la actualidad no se encuentran satisfechos con sus puestos.

En el cuadro y gráfico no.10, 158 funcionarios están de acuerdo en descubrir cosas nuevas, en comparación con 164 funcionarios que no están de acuerdo en aferrarse a cosas nuevas sino permanecer con lo mismo que siempre han tenido y han conocido, en realidad es miedo al cambio que se pueda dar, piensan que se complicarían las cosas.

Se analiza el cuadro y gráfico no. 11, 281 funcionarios opinan que tienen el conocimiento de las metas del departamento y que les han hecho saber cuales son las mas importantes en contraste con 44 funcionarios que no conocen las metas de su departamento, por lo tanto están “En desacuerdo”.

Analizando el indicador “Relaciones Interdepartamentales”, en estos tres cuadros y gráficos, podemos darnos cuenta que existe un total elevado de funcionarios que están de acuerdo en que se les la mayoría de los funcionarios aceptan el puesto que actualmente realizan, muchos no están dispuestos a aferrarse a lo que conocen sino que algunos prefieren arriesgarse a conocer

nuevos horizontes con el fin de superarse en un futuro. En su mayoría conocen las metas de sus oficinas y saben cuales son las metas más importantes, por lo que indica que los funcionarios se sienten satisfechos por lo que hacen en sus oficinas, pues siempre existirá un menor porcentaje que no está de acuerdo en nada.

Una cantidad menor de funcionarios no están de acuerdo, pues esta parte de los funcionarios son los que opinan que no se les reconoce nada de trabajo, pues algunos son nuevos en sus puestos en propiedad, otros son interinos y piensan que el trabajo que realizan no se les recompensa, algunos no están interesados en aprender nada nuevo, por que tienen muchos años de laborar para la institución y a lo largo de los años se ha formado un ambiente laboral negativo, entonces tienen una actitud negativa, entonces piensan que no se les reconoce su desempeño laboral, algunos funcionarios no respondieron a ninguna de las preguntas del cuestionario, otros no respondieron a algunas preguntas, se observa en los gráficos 9, 10 y 11 que el porcentaje de "No responde" es muy similar entre ellos, por que algunos no les interesa aprender nada nuevo de su trabajo, se conforman con lo que saben, ni les interesa lo que pase en su oficina, entonces optan por incapacitarse con frecuencia, por solicitar vacaciones las veces que pueda, por solicitar permisos, hasta llegar a pensionarse.

El desempeño exitoso entre grupos está en función de numerosas factores. El paraguas conceptual que abarca estos factores es la coordinación. Cada uno de los siguientes elementos puede afectar los esfuerzos de coordinación.

Interdependencia: Los tres tipos más frecuentemente identificados de interdependencia son grupal, secuencial y recíproca, cada una requiere un grado cada vez más grande de interacción de grupo. Interdependencia grupal: Donde dos grupos funcionan con relativa independencia pero su producción combinada contribuye con las metas de la organización. Interdependencia secuencial: Un grupo depende de otro en cuanto a sus suministros, pero la dependencia se da

solamente en un sentido. Interdependencia reciproca: Donde los grupos intercambian suministros y productos.

Incertidumbre de la tarea: Mientras más grande sea la incertidumbre en una tarea, más hecha a la medida será la respuesta. Por el contrario, la baja incertidumbre abarca tareas rutinarias con actividades estandarizadas.

Orientación hacia el tiempo y la meta: La investigación demuestra que las percepciones del grupo de trabajo sobre lo que es importante pudieran diferir sobre la base del marco de tiempo que gobierna su trabajo y su orientación a la meta. Esto puede dificultar que grupos con diferentes percepciones trabajen juntos.

## **ANÁLISIS DE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL**

### **INDICADOR: SOLUCION DE PROBLEMAS**

Los problemas de una organización deben resolverse a partir de la contemplación de todas las repercusiones que éstos tienen y de las que podría desencadenar cualquiera de las propuestas de solución. Los problemas pueden enfrentarse con alta eficiencia si se logran desarrollar las cinco disciplinas que fueron mencionadas anteriormente.

Un problema puede ser visto como “un asunto difícil, delicado, susceptible de varias soluciones”, o como “una situación real o ficticia que a mi me está molestando, sobre todo porque no veo cómo resolverla”. Un problema tiene siempre implicaciones emocionales y debido a esto se percibe como problema. En ocasiones se sugiere que los problemas deben ser vistos como oportunidades, a fin de modificar los estados efectivos que puedan relacionarse con ellos, es más fácil encararlos y darles solución.

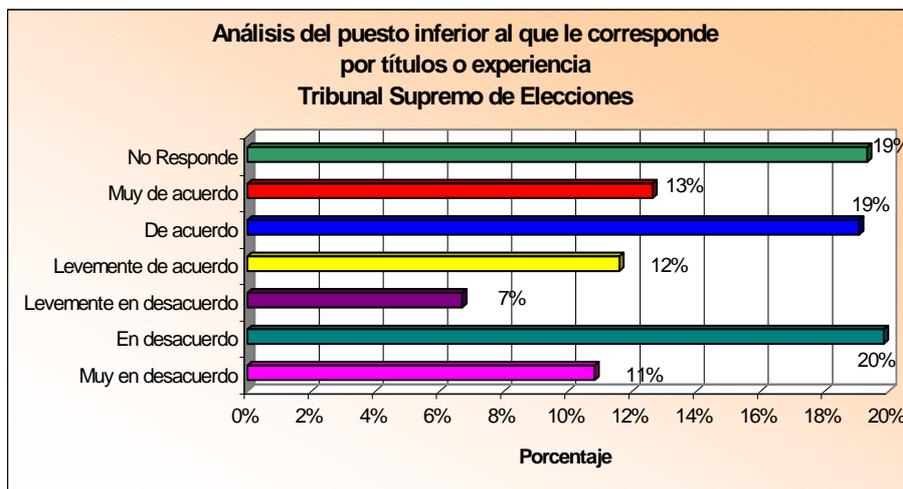
A continuación se muestran en los cuadros y gráficos con los porcentajes de los encuestados.

**CUADRO NUMERO 12**  
**Análisis del puesto inferior al que le corresponde**  
**por títulos o experiencia**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 42         | 11%         |
| En desacuerdo           | 77         | 20%         |
| Levemente en desacuerdo | 26         | 7%          |
| Levemente de acuerdo    | 45         | 12%         |
| De acuerdo              | 74         | 19%         |
| Muy de acuerdo          | 49         | 13%         |
| No Responde             | 75         | 19%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

**GRAFICO No. 12**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

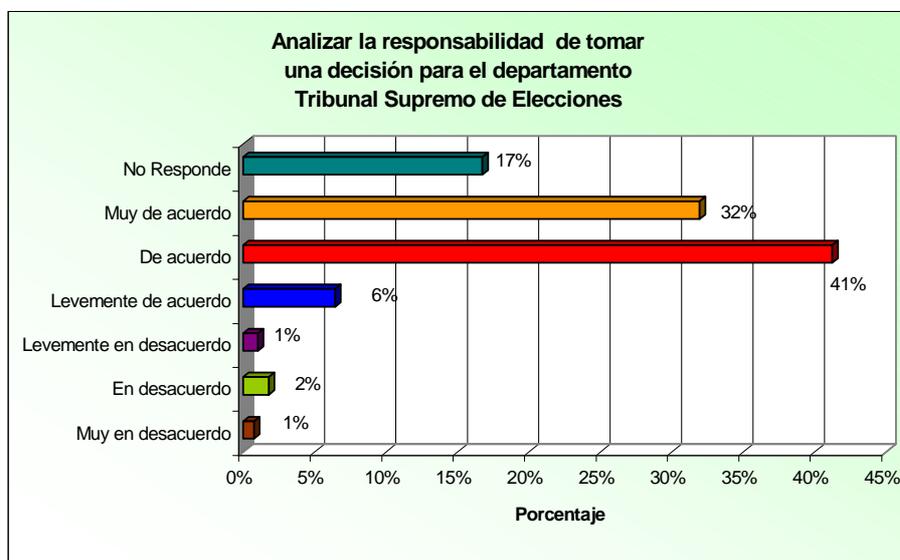
El gráfico se muestra un 20% de los colaboradores que opinan que están “En desacuerdo”, porque consideran los funcionarios que se sienten satisfechos con el puesto que tienen actualmente, sin embargo un 19% de colaboradores opinan que están “De acuerdo”, por lo que esta parte de los funcionarios es muy parecida a la que no está de acuerdo, lo cual indica que no todos los funcionarios están satisfechos con los puestos que tienen porque consideran que pueden obtener otro mejor, un 13% de los colaboradores responden “Muy de acuerdo”, un 12% de los colaboradores están “Levemente de acuerdo”, un 11% opinan que están “Muy en desacuerdo”, un 7% opinan “Levemente en desacuerdo” y para concluir con un 19% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios es muy similar al porcentaje de los funcionarios que está y no está de acuerdo, lo cual indica que está muy dividido el porcentaje, porque algunos estudian y quisieran superarse y obtener otro puesto donde puedan realizarse como profesionales, otros están contentos con el puesto que desempeñan y otros piensan que han pasado mucho tiempo en un puesto y que deberían de ser ascendidos, y ganar un poco más.

**CUADRO NUMERO 13**  
**Analizar la responsabilidad de tomar una decisión**  
**para el departamento**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 3          | 1%          |
| En desacuerdo           | 7          | 2%          |
| Levemente en desacuerdo | 4          | 1%          |
| Levemente de acuerdo    | 25         | 6%          |
| De acuerdo              | 160        | 41%         |
| Muy de acuerdo          | 124        | 32%         |
| No Responde             | 65         | 17%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

GRAFICO No. 13



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

El gráfico se muestra un 41% de los colaboradores opinan que están “De acuerdo”, porque consideran que tienen la responsabilidad de tomar decisiones para su oficina, sin embargo un 32% de colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, lo cual indica que todos los funcionarios se sienten con la capacidad y la responsabilidad de tomar decisiones por si mismos sobre su oficina, un 6% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 2% de los colaboradores están “En desacuerdo”, un 1% opinan que están “Levemente en desacuerdo”, un 1% opinan “Muy en desacuerdo” y para concluir con un 17% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no les interesa las decisiones que se toman en la oficina.

En la evaluación de la variable “Desempeño Laboral”, es importante señalar que el indicador “Solución de Problemas”, en el cuadro y gráfico no. 12, nos muestra que solamente 168 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo” en que no tiene un puesto inferior al que les corresponde por título o experiencia

en contraste con 145 funcionarios que están “En desacuerdo”, pues se encuentran satisfechos con el puesto que tienen.

En el cuadro y gráfico no. 13, se observa que 309 funcionarios están “De acuerdo” que es una responsabilidad tomar decisiones para su oficina y que 14 funcionarios no están de acuerdo en que haya responsabilidad.

Analizando el indicador “Solución de Problemas”, en estos dos cuadros y gráficos observamos que existe una gran cantidad de funcionarios que están de acuerdo en que el puesto que tienen actualmente es el que les corresponde, algunos por que han estudiado y se sienten realizados con lo que hacen, otros porque con los años de laborar han logrado alcanzar puestos de responsabilidad como el ser encargados o supervisores de unidad, u otros puestos que requieren de estudios y que en la actualidad no hubieran podido alcanzar por falta de estudio, por que ahora se les pide el requisito académico, título que muchos de estos no tienen, en cuanto a la responsabilidad de tomar decisiones en la oficina se necesita tener capacidad para hacerlo, que no todos lo empleados poseen esa habilidad, la buena toma de decisiones nos permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia.

Existe una minoría de funcionarios que no están de acuerdo , pues esta parte es la que no está de acuerdo con el puesto que desempeñan, pues en algunos casos han pasado años de años en un solo puesto y no han sido tomados en cuenta para ser ascendidos y por mas esfuerzo que han realizado en su trabajo no han sido trasladados a otros puestos, otros no están de acuerdo en con el puesto que tienen porque se han esforzado estudiando y ahora en la actualidad quisieran desempeñar puestos donde se sientan realizados como profesionales y no han podido ascender por que la jefatura no los ha tomado en cuenta o porque no hay plazas profesionales y cuando realizan concursos internos con plazas

profesionales son muchos los participantes, y a la jefatura le corresponde elegir al candidato que ocupará la plaza por lo que no hay mucho donde escoger, en cuanto a la responsabilidad de tomar decisiones para la oficina no están de acuerdo porque para muchos no es fácil hacerlo por la diversidad de opiniones que puede existir en una oficina, a parte de esto una decisión puede cambiar muchas cosas, en el trabajo y en las relaciones interdepartamentales, para finalizar una mediana cantidad de funcionarios no responden, pues esta parte está de acuerdo en se tomen o no decisiones en el departamento, pues les da igual lo que digan, no les gusta tener problemas entre compañeros por las decisiones que puedan tomar.

El modo de solución de problemas organizacionales, cuando se emplea en la forma apropiada, requiere un grado elevado de comportamiento de tarea y de relación. En esta situación, hay que subrayar la estructura de las actividades de los grupos, así como la motivación de sus miembros.

### **ANALISIS DE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL**

#### **INDICADOR: COMPROMISO**

Los gerentes desempeñan sus tareas en un mundo de relaciones personales en el que siempre hay gente observando sus modos, porte y conducta, con lo cual se forma impresiones de los valores, las opiniones y las actitudes de ellos. Los gerentes excelentes causan una impresión poderosa y positiva en los demás porque mezclan un conjunto de creencias positivas con otro igualmente adecuado de comportamientos positivos. Estas creencias y estos actos forman "compromisos". Las cualidades y las relaciones esenciales para el éxito en la administración se pueden entender en términos de compromiso, una característica común a todos los individuos reconocidos por su excelencia gerencial.

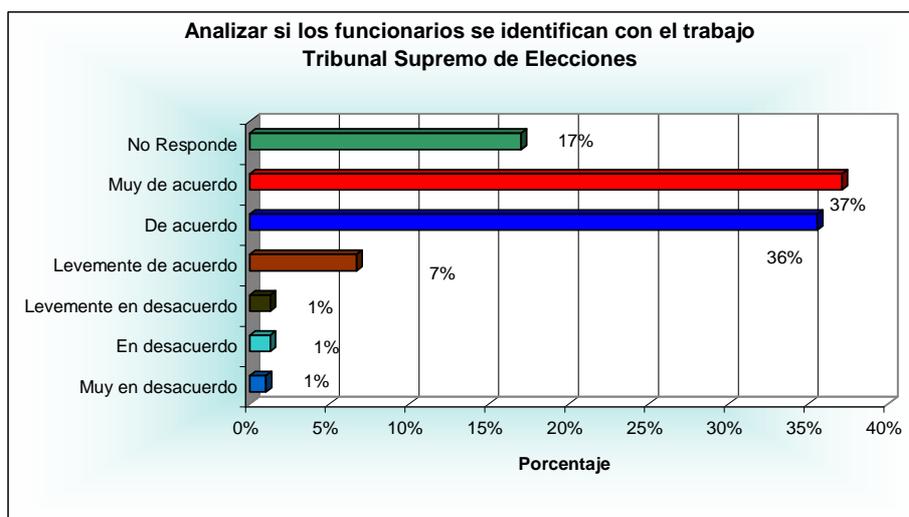
A continuación se muestran los cuadros y gráficos con el porcentaje de las diferentes opiniones de los encuestados.

**CUADRO NUMERO 14**  
**Analizar si los funcionarios se identifican con el trabajo**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 4          | 1%          |
| En desacuerdo           | 5          | 1%          |
| Levemente en desacuerdo | 5          | 1%          |
| Levemente de acuerdo    | 26         | 7%          |
| De acuerdo              | 138        | 36%         |
| Muy de acuerdo          | 144        | 37%         |
| No Responde             | 66         | 17%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

**GRAFICO NO. 14**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

El gráfico se muestra un 37% de los colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, porque se sienten identificados con el trabajo que realizan, sin embargo un 36% de colaboradores opinan que están “De acuerdo”, lo cual indica que todos los funcionarios se sienten satisfechos con lo que hacen y les gusta, un

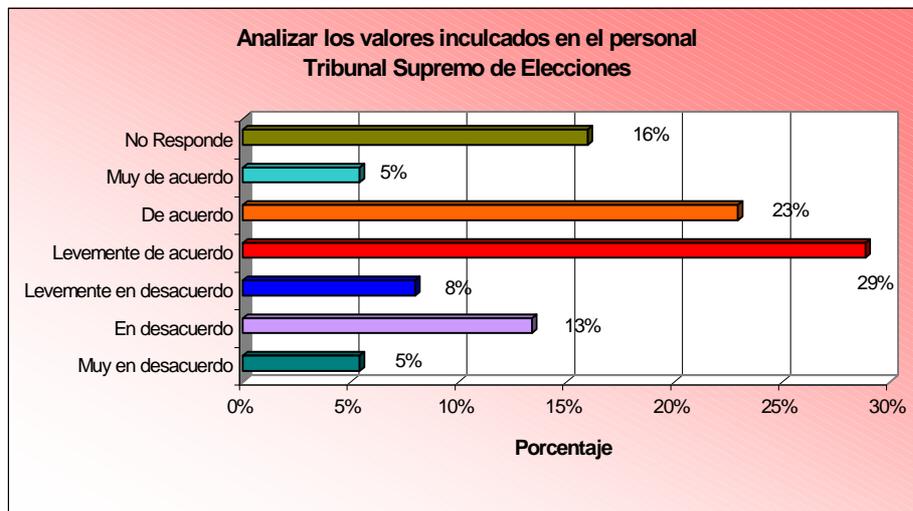
7% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 1% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 1% opinan que están “En desacuerdo”, un 1% opinan “Muy en desacuerdo” y para concluir con un 17% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no les interesa el puesto que desempeñan sino lo que les interesa es tener un trabajo fijo que los satisfaga económicamente.

**CUADRO NUMERO 15**  
**Analizar los valores inculcados en el personal**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 21         | 5%          |
| En desacuerdo           | 52         | 13%         |
| Levemente en desacuerdo | 31         | 8%          |
| Levemente de acuerdo    | 112        | 29%         |
| De acuerdo              | 89         | 23%         |
| Muy de acuerdo          | 21         | 5%          |
| No Responde             | 62         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

GRAFICO No. 15



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

El gráfico se muestra un 29% de los colaboradores opinan que están “Levemente de acuerdo”, porque consideran que talvez ha sido falta de comunicación el hecho de que todos los colaboradores no tengan los valores de la institución inculcados, sin embargo un 23% de colaboradores opinan que están “De acuerdo”, lo cual indica que no todos los funcionarios piensan que es lo más importante en la institución, un 13% de los colaboradores responden “En desacuerdo”, un 8% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 5% opinan que están “Muy en desacuerdo”, un 5% opinan “Muy de acuerdo” y para concluir con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no les interesa el conocer mucho sobre la institución.

En la evaluación de la variable “Desempeño Laboral”, es importante señalar que el indicador “Compromiso”, en el cuadro y gráfico no. 14, nos muestra que solamente 308 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo”, en que se sienten identificados con el trabajo que realizan en contraste con 14 funcionarios que no están de acuerdo en este punto de vista.

En el cuadro y gráfico no. 15. sólo 222 funcionarios están “De acuerdo” en conocen los valores de la Institución y piensan que están inculcados entre el personal en relación con 104 funcionarios que opinan que están “En desacuerdo” en que no todo el personal conoce de los valores de la Institución.

Analizando el indicador “Compromiso”, en estos dos cuadros y gráficos se analiza que existe un porcentaje alto de funcionarios que están de acuerdo en que el trabajo que desempeñan actualmente es satisfactorio para ellos, pues algunos se sienten realizados con la labor que realizan y se sienten comprometidos con la institución a salir adelante mejorando el trabajo que hacen, en contraste con el porcentaje bajo de funcionarios, que no están de acuerdo con los puesto que actualmente tienen, algunos no están contentos, han estudiado y consideran que merecen otro puesto, otros no les gusta lo que hacen y les gustaría desempeñar otro puesto, de igual manera es un alto porcentaje de funcionarios los que se han esforzado por conocer de la institución, y se han enterado de los valores y piensan que están inculcados

entre todo el personal, sin embargo existe un considerable porcentaje de funcionarios que consideran que no están de acuerdo en que todos los funcionarios conocen los valores institucionales por las deficiencias que han tenido en los servicios brindados al público y a los mismos funcionarios entre si, Existen una cantidad de 66 funcionarios en el cuadro y gráfico no. 14 y 62 funcionarios en el cuadro y gráfico no. 15, que no respondieron a los cuestionarios, lo cual indica que esta parte no tienen un compromiso con la institución, pues en su mayoría tienen una actitud negativa y no les gusta verse involucrados en problemas de la institución, algunos se resisten al cambio y les da miedo perder sus empleos, otros no lo ven tan importante.

Los de alto rango más eficaces comparten un grupo similar de cinco compromisos:

- ❖ Compromiso con el cliente
- ❖ Compromiso con la organización
- ❖ Compromiso con uno mismo

- ❖ Compromiso con la gente
- ❖ Compromiso con la tarea

Cada uno es extremadamente importante para la gerencia eficaz, juntos forman el marco esencial para el logro a largo plazo de la excelencia administrativa.

### **Compromiso con el cliente.**

El primero y quizá el más importante compromiso gerencial es con el cliente, y los gerentes excelentes se esfuerzan por prestarles servicios útiles. Se define cliente como aquel que con derecho se beneficiaría del trabajo del gerente de una unidad. Pero se trate de clientes externos o internos, la clave del compromiso es el servicio. Las dos formas principales que demuestran un compromiso fuerte con el cliente consiste en darle servicio y establecer importancia. *Servir al cliente*, esto requiere prestar atención a los clientes alentando y escuchando lo que tiene que decir la gente que utiliza los servicios o productos de la institución. *Establecer la importancia al cliente*, significa presentarlo de manera positiva a todos los que le brindan el servicio. Hay que tratar al cliente como su prioridad.

### **Compromiso con la organización**

El segundo compromiso administrativo se concentra en la organización. Los gerentes eficaces proyectan ellos mismos orgullo en la organización. Demuestran este orgullo de tres maneras: Construyen la organización, respaldan la alta dirección y se conducen según los valores de la institución. Para lograr la *construcción de la organización* hay que presentarla de manera positiva, el gerente excelente fomenta el apoyo a lo que hace la institución y previene los comentarios negativos. El *apoyo a la administración general* es indispensable para la lealtad que cualquier organización necesita para funcionar. Los gerentes excelentes añaden valor a la empresa cuando muestran e inspiran tal necesaria lealtad. *Conducirse de acuerdo con los valores* de la organización indica con claridad la importancia de lo que la empresa representa. Los gerentes son el

ejemplo más visible de lo que significa la empresa. El gerente excelente cumple con este reto y este compromiso.

### **Compromiso con uno mismo**

El tercer compromiso administrativo se dirige al propio gerente. Los gerentes excelente presentan una imagen personal fuerte y positiva a los demás y actúan como fuerza impulsadora en todas las situaciones. El compromiso con uno mismo se evidencia en tres actividades: mostrar autonomía, fortalecer como gerente y aceptar las críticas constructivas. *Mostrar autonomía* los gerentes excelentes actúan como si estuvieran dirigiendo su propio negocio, asumen la responsabilidad y la propiedad de sus decisiones, defienden sus creencias personales. *Fortalecerse como gerente* tiene que ver con la imagen que proyectan en los otros. Los gerentes excelentes actúan sobre la base de la integridad absoluta y no empuerñecen ni exageran sus logros. El *hecho de aceptar las críticas constructivas* establece un equilibrio con los otros dos aspectos del compromiso con uno mismo, los gerentes muestran una capacidad a largo plazo para admitir sus errores, estimular y aceptar las críticas constructivas y evitar las recriminaciones y las reacciones adversas.

### **Compromiso con la gente**

El cuarto compromiso administrativo atañe al grupo de trabajo y a sus miembros. Los gerentes se muestra dedicados a la gente que trabaja para ellos. Este compromiso denota el uso del estilo de liderazgo adecuado para ayudar a los miembros a terminar sus tareas. Hay tres actividades vitales que constituyen el compromiso: mostrar interés y reconocimiento, ofrecer realimentación sobre el desarrollo y estimular las ideas innovadoras. El *mostrar interés y reconocimiento* se centra en los aspectos positivos de recompensar y reforzar el desempeño de los empleados para hacer que se sientan y actúen como ganadores. Ofrecer *realimentación sobre el desarrollo* es un método realista para enfrentar los fallos o los retrocesos en el desempeño. *Estimular las ideas innovadoras* demuestra interés en los otros y fomenta el progreso individual y grupal. El gerente excelente aprovecha todas las capacidades de la gente gracias a actos de sentido común,

como escuchar las ideas de los demás, brindar oportunidades, probar las ideas y conceder el crédito a su dueño.

### **Compromiso con la tarea**

El quinto compromiso administrativo atañe a las tareas que hay que realizar. Los gerentes exitosos le dan sentido y relevancia a las tareas que la gente desempeña y ofrecen orientación y dirección para garantizar su culminación. Para cumplir con este compromiso, hay que mantener un ángulo correcto, poner las cosas simples, orientarse a la acción y fomentar la importancia de la tarea. *Mantener el ángulo correcto* significa tener, acerca de las tareas el punto de vista adecuado. El gerente concentra la atención de todos en lo más importante y consigue conocimiento y respaldo de la misión general de la institución. *Poner las cosas simples* entraña dividir el trabajo en componentes asequibles y a la vez evitar las complicaciones y los procedimientos innecesarios. *Orientación a la acción* consiste en realizar. Los gerentes hacen las cosas, ejecutan, mantienen el momento positivo. Imponen y cumplen plazos realistas. *Fomentar la importancia* de las tareas en el elemento que completa la trama de la excelencia administrativa. La excelencia en la realización de la tarea es un resultado esperado.

## **ANÁLISIS DE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

### **INDICADOR: AUTORREALIZACION**

De todas las necesidades que trató Maslow, de la que saben menos los científicos sociales y conductuales es la de autorrealización. Tal vez porque la gente le satisface de diversos modos, es una necesidad difícil de identificar y precisar. La gente tiene muchas necesidades, todas en constante competencia. Nadie tiene exactamente la misma combinación o fuerza de las necesidades que otro. Unos se conducen por los logros otros están preocupados más que nada por la seguridad. Aunque debemos reconocer las diferencias individuales, como gerentes podemos tomarnos la libertad de decidir qué motivos son los más importantes para nuestros empleados. Tal vez sea interesante saber qué

desean los empleados de otras organizaciones, pero nuestra principal preocupación será conocer los deseos de nuestros propios empleados.

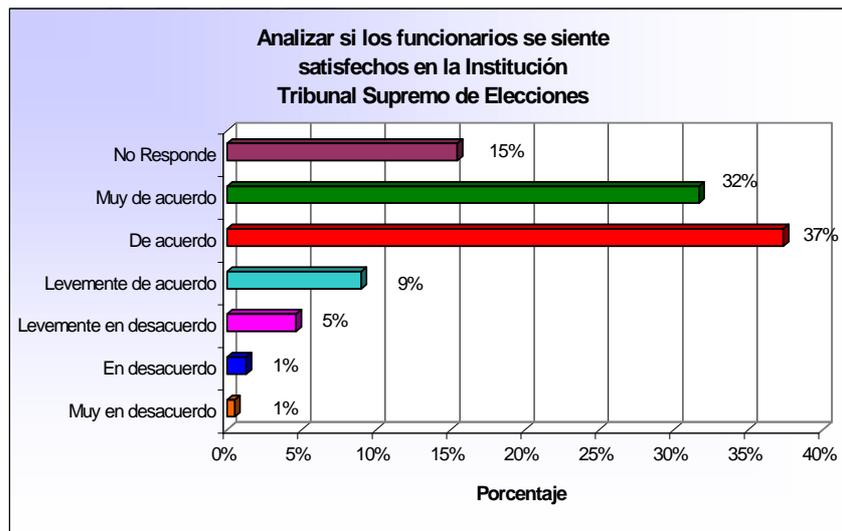
A continuación se muestran los cuadros y gráficos con los porcentajes de los encuestados.

**CUADRO NUMERO 16**  
**Analizar si los funcionarios se sienten satisfechos en la Institución**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 2          | 1%          |
| En desacuerdo           | 5          | 1%          |
| Levemente en desacuerdo | 18         | 5%          |
| Levemente de acuerdo    | 35         | 9%          |
| De acuerdo              | 145        | 37%         |
| Muy de acuerdo          | 123        | 32%         |
| No Responde             | 60         | 15%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

**GRAFICO NO.16**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

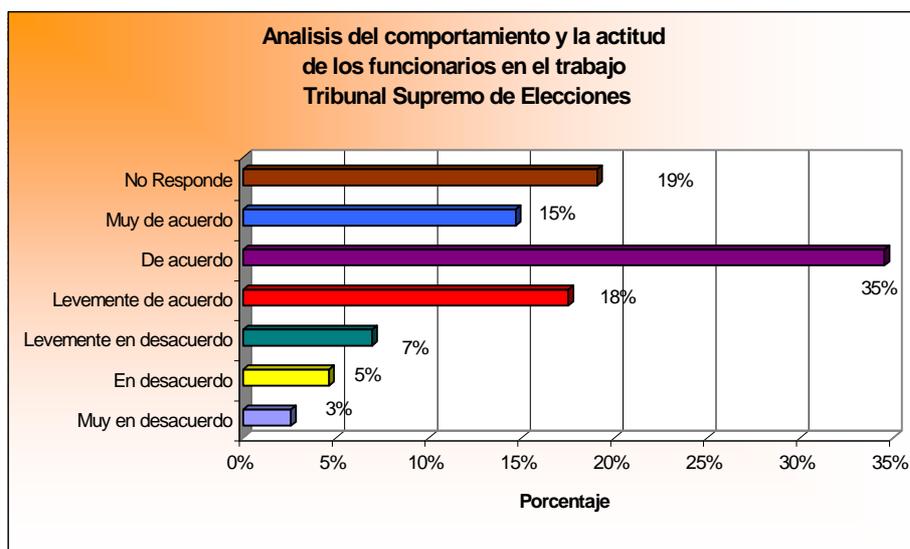
El gráfico se muestra un 37% de los colaboradores opinan que están “De acuerdo”, porque se sienten satisfechos de laborar para Institución, piensan que es una organización de prestigio, sin embargo un 32% de colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los funcionarios, que se siente satisfechos y orgullosos de trabajar para una institución de prestigio, un 09% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 5% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 1% opinan que están “En desacuerdo”, un 1% opinan “Muy de desacuerdo” y para concluir con un 15% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no están interesados en dar su opinión a cerca de la institución.

**CUADRO NUMERO 17**  
**Análisis del comportamiento y la actitud de los funcionarios**  
**en el trabajo**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 10         | 3%          |
| En desacuerdo           | 18         | 5%          |
| Levemente en desacuerdo | 27         | 7%          |
| Levemente de acuerdo    | 68         | 18%         |
| De acuerdo              | 134        | 35%         |
| Muy de acuerdo          | 57         | 15%         |
| No Responde             | 74         | 19%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

GRAFICO No. 17



Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004

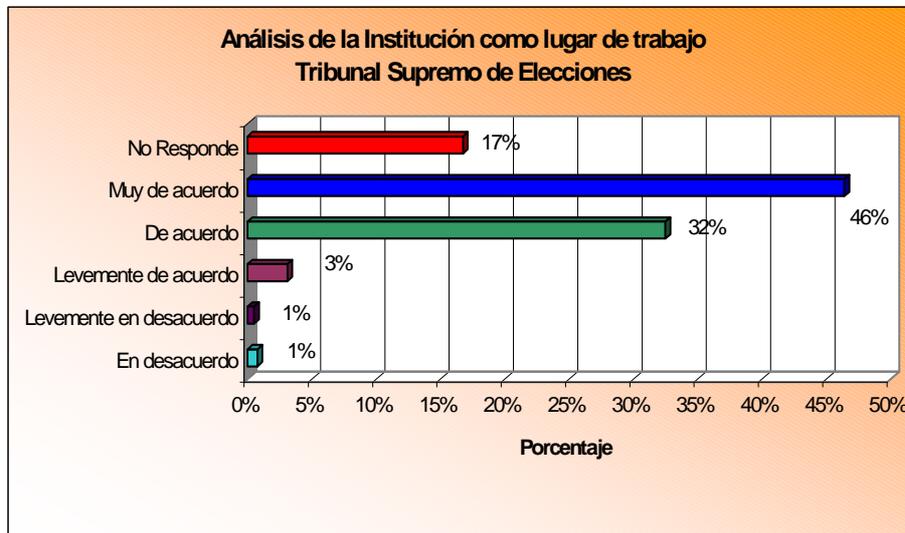
El gráfico se muestra un 35% de los colaboradores opinan que están “De acuerdo”, porque los funcionarios se sienten identificados con la institución por lo cual tienen un comportamiento y una actitud positiva, en dar y recibir un buen servicio tanto al público externo como interno, sin embargo un 18% de colaboradores opinan que están “Levemente de acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los funcionarios, se siente satisfechos y orgullosos de trabajar para una institución de prestigio, un 15% de los colaboradores responden “Muy de acuerdo”, un 7% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 5% opinan que están “En desacuerdo”, un 3% opinan “Muy de desacuerdo” y para concluir con un 19% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no están interesados en dar su opinión a cerca de la institución.

**CUADRO NUMERO 18**  
**Análisis de la Institución como lugar de trabajo**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| En desacuerdo           | 3          | 1%          |
| Levemente en desacuerdo | 2          | 1%          |
| Levemente de acuerdo    | 12         | 3%          |
| De acuerdo              | 126        | 32%         |
| Muy de acuerdo          | 180        | 46%         |
| No Responde             | 65         | 17%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

**GRAFICO No. 18**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

El gráfico se muestra un 46% de los colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, porque los funcionarios consideran que es un buen lugar para trabajar, sin embargo un 32% de colaboradores opinan que están “De acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los funcionarios, se sienten satisfechos y orgullosos de trabajar para una institución de prestigio, un 3% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 1% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 1% opinan que están “En desacuerdo”, y para concluir con un 17% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no están interesados en dar su opinión a cerca de la institución.

En la evaluación de la variable “Satisfacción del personal”, es importante señalar que el indicador “Autorrealización”, en el cuadro y gráfico no. 16, nos muestra que solamente 303 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo” en que se sienten satisfechos de laborar para la institución en contraste con 25 funcionarios que están “En desacuerdo”, para algunos talvez no es tan importante laborar para la institución.

En el cuadro y gráfico no. 17, se analiza que 259 funcionarios están “De acuerdo” en tener un comportamiento y una actitud positiva hacia el trabajo que realizan y que sólo 55 funcionarios están “En desacuerdo”, en ciertas oficinas se forma un ambiente negativo lo cual hace que algunos funcionarios no se sientan a gusto y entonces no tengan un comportamiento y una actitud adecuada.

Se observa en el cuadro y gráfico no. 18, que 318 funcionarios están “De acuerdo” en la institución es un buen lugar para trabajar y que sólo 5 funcionarios no consideran lo mismo por lo cual no se sienten a gusto con la institución.

Al analizar el indicador “Autorrealización”, en estos tres cuadros y gráficos, existe un alto porcentaje de funcionarios que se sienten satisfechos de trabajar para la institución; consideran que es un buen lugar para laborar y mantienen un comportamiento y una actitud positiva hacia lo que hacen, por lo que se observa

que existe un alto grado de motivación en cuanto a la institución como tal. Muchos se sienten orgullosos de pertenecer a una institución de prestigio como lo es el Tribunal Supremo de Elecciones, ya que se encarga de mantener un registro del estado civil, continuo, permanente, obligatorio de los acontecimientos y las características del suceso vital. Esta información, aparte de garantizarse su público acceso, constituye la base para establecer la nacionalidad, el documento de identidad y conformar un listado depurado de ciudadanos, con la finalidad de que puedan ejercer con facilidad y seguridad sus derechos fundamentales a formar organizaciones políticas, elegir y ser electos. El Tribunal Supremo de Elecciones es el Órgano Constitucional superior en materia electoral y por lo tanto responsable de la organización, dirección y vigilancia de los actos relativos al sufragio. Por lo que es un orgullo para muchos de los funcionarios pertenecer a este organismo.

Existe una cantidad reducida de funcionarios que están “En desacuerdo”, pues desconocen los procesos por los que pasa la institución. Algunos son nuevos y no les ha parecido un buen lugar para trabajar, otros con el pasar de los años les ha aparecido una oportunidad de trabajo mejor, fuera de la institución y se retiran. Con el tiempo regresan por que no les fue tan bien como habían pensado. Pero lo hacen con un comportamiento y una actitud negativa hacia el trabajo y hacia los demás funcionarios, no se consideran empleados fieles, ni con un compromiso hacia la institución.

En los cuadros y gráficos existe una similar cantidad de funcionarios que no respondieron al cuestionario realizado. Esto indica que no están de acuerdo con muchas cosas que suceden en la institución, pues no tienen ningún interés de que se sepa de qué lado están. Por esta razón fue imposible obtener información de ellos.

Hay muchas investigaciones sobre dos motivos que nos parece que están relacionados: La competencia y los logros.

Competencia. Uno de los principales móviles del ser humano es el deseo de ser competentes. La competencia implica el control sobre los factores ambientales, tanto físicos como sociales. La gente con este motivo no quiere esperar pacientemente a que ocurran las cosas; quiere ser capaz de manipular el entorno para que sucedan. Tal sentimiento de competencia está relacionado con el concepto de expectativa. Las expectativas tienden a influir en los motivos. Quienes tienen sentimientos pobres de competencia no acostumbran estar motivados para buscar nuevos retos o correr riesgos.

Logros. La elevada necesidad de logros sale a la superficie sólo cuando la gente cree que puede influir en el resultado. Quienes están motivados por los logros no son apostadores, prefieren trabajar en un problema antes que dejar el resultado a la casualidad. Otra característica de la gente motivada es que muestra mayor interés en los logros personales que en las recompensas. Aunque no las rechazan, disfrutan más de ganar o resolver un problema difícil, que del dinero o los elogios que reciben.

### **ANÁLISIS DE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

#### **INDICADOR: CONDICIONES DE TRABAJO**

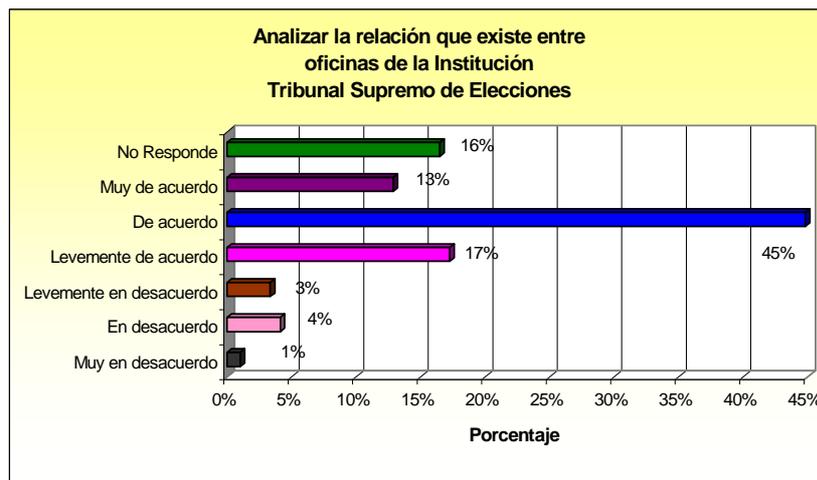
Todos sabemos que las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad. Sea en lo que trabajemos, el ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar la tarea y en la destreza con que la ejecutamos. ¿Hace mucho calor o demasiado frío? ¿Es el ambiente demasiado ruidoso o muy tranquilo? ¿Está el lugar excesivamente solitario o hay muchas distracciones? ¿Es deprimente el aspecto de la planta o del cuarto? ¿Es incomoda su posición física? ¿Es la tarea repetitiva y tediosa o atractiva y emocionante?

Las anteriores son algunas de las múltiples circunstancias que facilitan o dificultan la realización de una tarea. Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción mermará, por mucho cuidado que ponga una compañía en la selección de los candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera optima de trabajo. A continuación se muestran los cuadros y gráficos con los porcentajes de los encuestados.

**CUADRO NUMERO 19**  
**Analizar la relación que existe entre oficinas de la Institución**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 4          | 1%          |
| En desacuerdo           | 16         | 4%          |
| Levemente en desacuerdo | 13         | 3%          |
| Levemente de acuerdo    | 67         | 17%         |
| De acuerdo              | 174        | 45%         |
| Muy de acuerdo          | 50         | 13%         |
| No Responde             | 64         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*  
**GRAFICO No. 19**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

El gráfico se muestra un 45% de los colaboradores opinan que están “De acuerdo”, en que la relación que existe entre oficinas en la institución es buena, sin embargo un 17% de colaboradores opinan que están “Levemente de acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los funcionarios, se encuentran satisfechos con la relación que existe oficinas ya que los une el tipo de trabajo que se realiza para brindar un mejor servicio a los usuarios que visita día con día la institución, un 13% de los colaboradores responden “Muy de acuerdo”, un 4% de los colaboradores están “En desacuerdo”, un 3% opinan que están “Levemente en desacuerdo”, un 1% de los colaboradores están “Muy en desacuerdo” y para concluir con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no están interesados en dar su opinión a cerca de la relación de las oficinas dentro de la institución.

**CUADRO NUMERO 20**  
**Analizar si los funcionarios sienten deseos de llegar**  
**día a día al trabajo**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| En desacuerdo           | 9          | 2%          |
| Levemente en desacuerdo | 9          | 2%          |
| Levemente de acuerdo    | 24         | 6%          |
| De acuerdo              | 137        | 35%         |
| Muy de acuerdo          | 146        | 38%         |
| No Responde             | 63         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004

GRAFICO No. 20



Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004

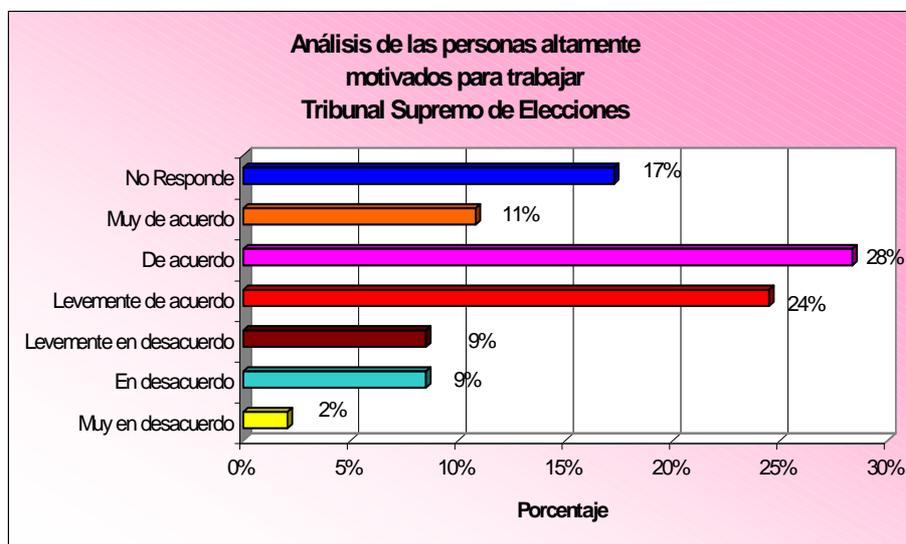
El gráfico muestra que un 38% de los colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, en que los colaboradores se sienten motivados de llegar día a día a laborar a la institución, sin embargo un 35% de colaboradores opinan que están “De acuerdo”. Lo anterior indica que la mayoría de los funcionarios, se encuentran satisfechos y motivados de llegar a trabajar todos los días, un 6% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 2% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 2% opinan que están “En desacuerdo”. Un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no están interesados en dar su opinión a cerca de la motivación que tienen de llegar a laborar día con día.

**CUADRO NUMERO 21**  
**Analizar si los funcionarios están motivados para trabajar**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 8          | 2%          |
| En desacuerdo           | 33         | 9%          |
| Levemente en desacuerdo | 33         | 9%          |
| Levemente de acuerdo    | 95         | 24%         |
| De acuerdo              | 110        | 28%         |
| Muy de acuerdo          | 42         | 11%         |
| No Responde             | 67         | 17%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

**GRAFICO No. 21**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

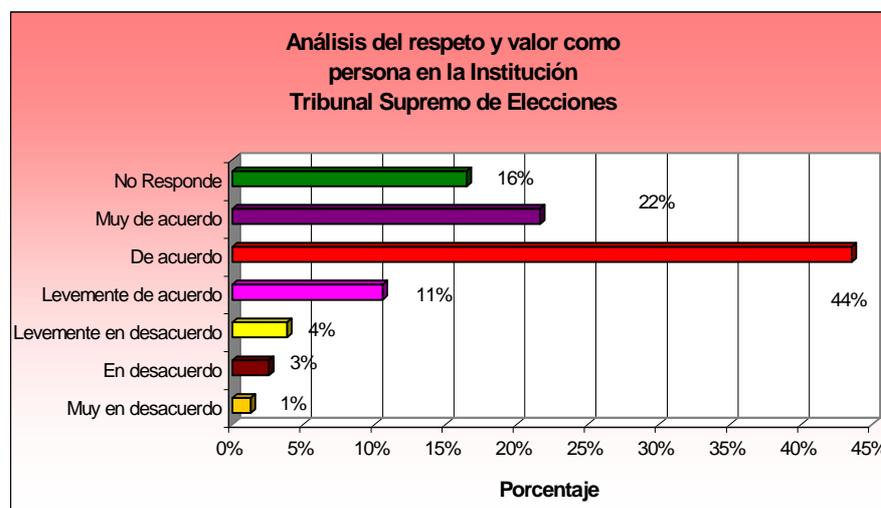
El gráfico se muestra un 28% de los colaboradores opinan que están “De acuerdo”, en que los colaboradores se sienten motivados para laborar en la institución, sin embargo un 24% de colaboradores opinan que están “Levemente de acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los funcionarios, se encuentran satisfechos y motivados para trabajar en la institución, un 11% de los colaboradores responden “Muy de acuerdo”, un 9% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 9% opinan que están “En desacuerdo”, un 2% opinan que están “Muy en desacuerdo” y para concluir con un 17% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no están interesados en dar su opinión a cerca de la motivación que tienen de laborar para la institución.

**CUADRO NUMERO 22**  
**Análisis del respeto y valor como persona en la Institución**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 5          | 1%          |
| En desacuerdo           | 10         | 3%          |
| Levemente en desacuerdo | 15         | 4%          |
| Levemente de acuerdo    | 41         | 11%         |
| De acuerdo              | 169        | 44%         |
| Muy de acuerdo          | 84         | 22%         |
| No Responde             | 64         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

GRAFICO No. 22



Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004

El gráfico se muestra un 44% de los colaboradores opinan que están “De acuerdo”, en que los colaboradores se sienten respetados y valorados como personas en la institución, sin embargo un 22% de colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los funcionarios, se encuentran muy motivados para trabajar en la institución, un 11% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 4% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 3% opinan que están “En desacuerdo”, un 1% opinan que están “Muy en desacuerdo” y para concluir con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no están interesados en dar su opinión a cerca del lugar que se les da en la institución.

En la evaluación de la variable “Satisfacción del Personal”, es importante señalar que el indicador “Condiciones de trabajo”, en el cuadro y gráfico no.19, nos muestra que solamente 291 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo” en que existe una buena relación entre oficinas en contraste con 33 funcionarios que están “En desacuerdo”, pues algunos no tienen buena relación con compañeros de otras oficinas.

En el cuadro y gráfico no. 20, podemos analizar que 307 funcionarios están “De acuerdo”, en que los funcionarios sienten deseos de llegar a trabajar día con día y que sólo 18 funcionarios están “En desacuerdo”, pues algunos no se sienten motivados para llegar a laborar.

Se analiza en el cuadro y gráfico no. 21, que sólo 247 funcionarios están “De acuerdo” en que se sienten motivados para trabajar, y que sólo 74 funcionarios no están de acuerdo en que sentirse bien en el trabajo.

Se observa en el cuadro y gráfico no 22, que 294 funcionarios están “De acuerdo” de que en esta institución se les respeta y se les valora como persona y 30 funcionarios no están de acuerdo en este punto de vista.

Analizando el indicador “Condiciones de trabajo”, en estos cuatro cuadros y gráficos, se puede observar que existe una cantidad muy alta de funcionarios que están de acuerdo en que la relación entre oficinas es buena tomando en cuenta que el trabajo que se realiza para dar un buen servicio al usuario que día a día visita la institución, es un proceso que se hace a través de varias oficinas por lo que debe de existir una buena relación para que todo marche bien, en cuanto a los que no están de acuerdo fue una cantidad muy reducida de funcionarios que no están de acuerdo en que exista esa relación, pues han observado que algunos compañeros no se esfuerzan por llevar esa relación, en cuanto a la gran cantidad de funcionarios que sienten deseos de llegar a trabajar a la institución día a día, indica que existe un buen ambiente laboral en las oficinas donde pertenece cada uno de los funcionarios y se sienten motivados para hacer un buen trabajo, por lo cual se sienten orgullosos de trabajar para una institución de prestigio como es el Tribunal Supremo de Elecciones, donde la mayoría de los funcionarios obtienen respeto y se les da un valor muy especial como persona, lo cual los hace sentirse importantes para la institución.

Existe una cantidad muy similar de funcionarios entre los cuatro cuadros y gráficos de funcionarios que no respondieron a ninguna de las preguntas de los

cuestionarios, porque algunos consideran que es mejor guardar silencio ante preguntas que los pueden comprometer con el trabajo, otros por no querer dar ninguna opinión acerca de la institución, otros están cansados de escuchar promesas en cuanto a que se va a arreglar la situación con problemas que han tenido en su oficina y nunca se les ha solucionado, por lo que existe una desmotivación en varios funcionarios.

Cuando se mejora el ambiente laboral haciéndolo más cómodo y agradable, la producción se eleva así sea temporalmente. Pero la interpretación de los cambios plantea un grave problema al psicólogo y a la gerencia. Quizá la opinión y la reacción emocional de los empleados sean lo que elevó la productividad y el rendimiento. Sea como fuere, la compañía obtiene sus metas y el personal está más contento y satisfecho.

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada empleado. Muchos empleados se sienten inconformes cuando la ubicación suburbana es incómoda porque se sienten aislados de tiendas, servicios, restaurantes y diversiones con que cuenta la ciudad.

El rediseño del edificio a fin de atender a las necesidades de los inválidos demuestra cómo las condiciones físicas del trabajo influyen no sólo en la producción sino también en las oportunidades de empleo.

## **ANÁLISIS DE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

### **INDICADOR: BENEFICIOS**

La retribución es un vehículo único para transmitir los valores organizativos y constituye el elemento de motivación más tangible de que dispone la empresa para motivar a sus miembros. Garantizar que las políticas y prácticas de compensación y beneficios apoyan la consecución de los objetivos empresariales, cumpliendo los principios de equidad, competitividad, flexibilidad y

motivación de los recursos humanos es el objetivo básico y prioritario de la compensación y los beneficios.

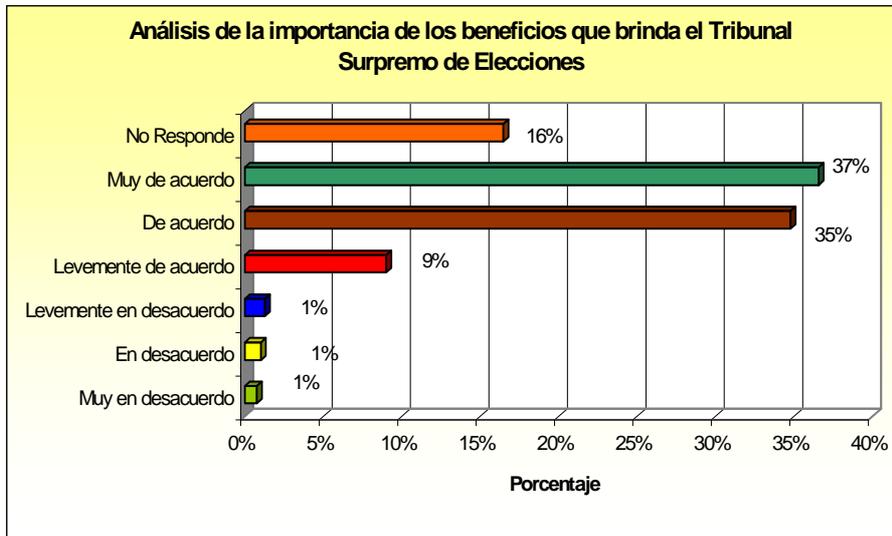
La misión de la compensación y los beneficios es diseñar, implantar y gestionar las políticas y prácticas retributivas de la empresa referidas a salario fijo, variable, prestaciones en especie y beneficios de previsión estableciendo sistemas de compensación justos y motivadores que apoyen la consecución de los objetivos del negocio.

**CUADRO NUMERO 23**  
**Análisis de la importancia de los beneficios que brinda**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 3          | 1%          |
| En desacuerdo           | 4          | 1%          |
| Levemente en desacuerdo | 5          | 1%          |
| Levemente de acuerdo    | 35         | 9%          |
| De acuerdo              | 135        | 35%         |
| Muy de acuerdo          | 142        | 37%         |
| No Responde             | 64         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

GRAFICO No. 23



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

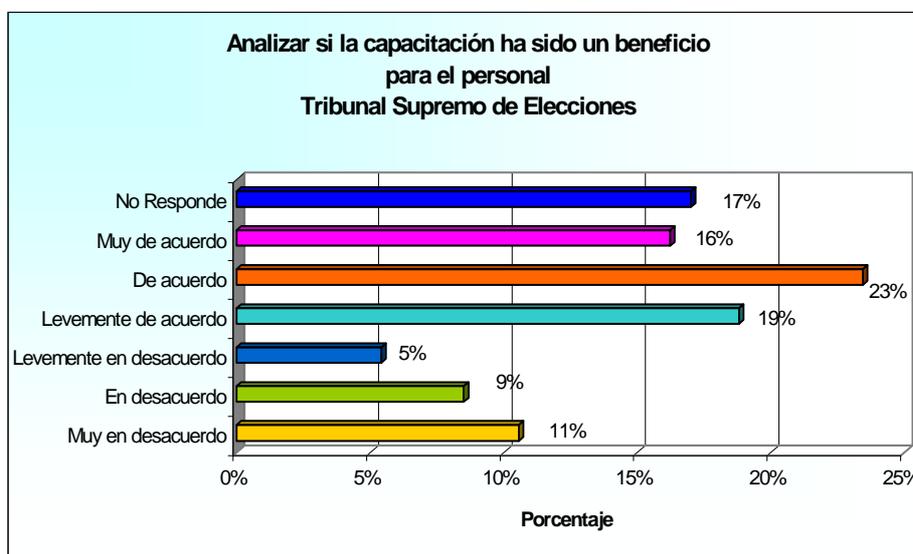
El gráfico se muestra un 37% de los colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, en la importancia de los beneficios que brinda la institución, sin embargo un 35% de colaboradores opinan que están “De acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los colaboradores se sienten beneficiados en muchos aspectos, un 9% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 1% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 1% opinan que están “En desacuerdo”, un 1% opinan que están “Muy en desacuerdo” y para concluir con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no están interesados o no sienten que son importantes los beneficios que brinda el Tribunal Supremo de Elecciones.

**CUADRO NUMERO 24**  
**Analizar si la capacitación ha sido un beneficio**  
**para el personal**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 41         | 11%         |
| En desacuerdo           | 33         | 9%          |
| Levemente en desacuerdo | 21         | 5%          |
| Levemente de acuerdo    | 73         | 19%         |
| De acuerdo              | 91         | 23%         |
| Muy de acuerdo          | 63         | 16%         |
| No Responde             | 66         | 17%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

**GRAFICO No. 24**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

El gráfico se muestra un 23% de los colaboradores opinan que están “De acuerdo”, en que la capacitación ha sido un beneficio para muchos funcionarios en

la institución, sin embargo un 19% de colaboradores opinan que están “Levemente en desacuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los colaboradores se sienten beneficiados con la capacitación que ha brindado la institución, un 16% de los colaboradores responden “Muy de acuerdo”, un 11% de los colaboradores están “Muy en desacuerdo”, un 9% opinan que están “En desacuerdo”, un 5% opinan que están “Levemente en desacuerdo” y para concluir con un 17% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios no consideran que la capacitación que brinda el Tribunal Supremo de Elecciones sea la adecuada, o no les interesa capacitarse.

En la evaluación de la variable “Satisfacción del Personal”, es importante señalar que el indicador “Beneficios”, en el cuadro y gráfico no. 23, nos muestra que solamente 312 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo”, en los beneficios son importantes para el personal que labora para la institución, en contraste con 12 funcionarios que no opinan lo mismo.

Se observa en el cuadro y gráfico no. 24, que 227 funcionarios están “De acuerdo” en que la capacitación ha sido un beneficio para el personal de la institución en relación con 95 funcionarios que están “En desacuerdo”, porque no ha sido un beneficio para ellos.

Según el análisis del indicador “Beneficios”, en estos dos cuadros y gráficos se muestra que una gran cantidad de funcionarios están de acuerdo en que los beneficios que brinda la institución han sido de gran ayuda para muchos de ellos, que los han necesitado en algún momento. Una minoría de funcionarios consideran que no todos los beneficios son buenos para ellos, o talvez no han sido satisfactorios para muchos, por eso lo ven negativamente. En cuanto a la capacitación que brinda la institución, una gran cantidad de funcionarios opinan que se han beneficiado con la capacitación, sin embargo algunos han tenido que llevar cursos fuera de la institución porque dentro no ha sido posible, otros porque

no han sido tomados en cuenta para capacitarlos y tienen que recurrir, por sus propios medios, a universidades o institutos, a capacitarse.

En cuanto a la cantidad de funcionarios es muy similar en los dos cuadros, ya que esta parte de los funcionarios no está de acuerdo con los beneficios que brinda el Tribunal Supremo de Elecciones. Algunos consideran que no se han beneficiado con ninguno de ellos, otros omiten su opinión, no les interesa que nadie sepa la opinión de ellos.

Dentro de las responsabilidades básicas de la compensación y los beneficios se describe a continuación:

- ❖ Implantar. Mantener y actualizar las herramientas de descripción y valoración de puestos.
- ❖ Diseñar e implantar la política salarial de la Compañía teniendo en cuenta los diferentes colectivos, los convenios colectivos y otras condiciones pactadas.
- ❖ Fijar y velar por el cumplimiento de los niveles de equidad interna y competitividad externa de acuerdo con la política salarial de la Compañía.
- ❖ Diseñar los diferentes paquetes de compensación para los diferentes colectivos: retribución fija, variable, prestaciones en especie, beneficios de percepción diferida, etc.
- ❖ Establecer los criterios y condiciones de concesión de prestaciones en especie y beneficios de previsión.
- ❖ Establecer las herramientas y prácticas de concesión de retribución variable, ya sean comisiones, bonos, o participación en beneficios.
- ❖ Realizar estudios salariales internos o contrastar estudios externos generales o sectoriales, para conocer las prácticas y tendencias del mercado.

- ❖ Asesora a las diferentes unidades en temas puntuales relacionados con la retribución y compensación: promociones salariales, nuevas contrataciones, etc.

## **ANÁLISIS DE LA VARIABLE: CAPACITACION**

### **INDICADOR: RESPONSABILIDAD**

¿Qué es responsabilidad? Es la respuesta que se obtiene acerca de cualquier acto que ejecute un servidor público en el cumplimiento de sus labores. Puede ser para beneficio de los habitantes, y también puede ser para su perjuicio. Es la consecuencia favorable o adversa que sufre la persona que ejecuta un acto libre.

Cuando el servidor resuelve cualquier asunto sometido a su cargo tiene dos posibilidades de hacerlo: una como ejercicio de poder con dominación, y otra como cumplimiento de un deber. Es obvio por razones de interés público que lo ideal es que el servidor se desempeñe dentro del ámbito de sus obligaciones de modo que cumpla su cometido por medio del poder que se le asigna sin que vaya más allá.

Debido a las diversas conductas del servidor, su responsabilidad puede presentar diferentes modalidades dependiendo de los bienes o valores jurídicos que estén tutelados o protegidos, ello debido a que, por regla general, para cada incumplimiento existe una sanción impuesta a la persona que es responsable por tal conducta.

Por consiguiente, si el servidor comete una falta, será castigado con una sanción disciplinaria (responsabilidad administrativa); si le produce daño a un habitante, deberá repararlo con el pago de una indemnización (responsabilidad civil), si comete un delito, se le puede imponer prisión (responsabilidad penal); y en todos los casos tendrá el reproche social por su mala conducta, y esto equivale

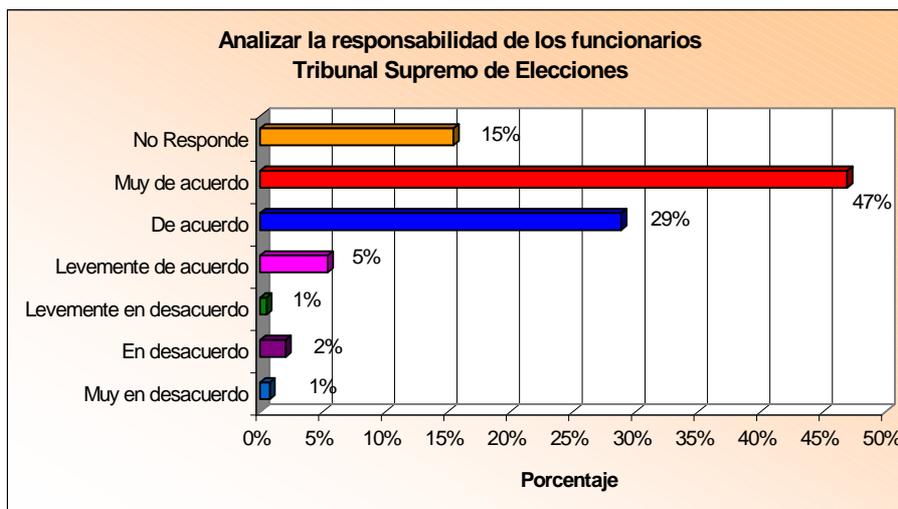
a una sanción moral, que es impuesta por la conciencia del propio funcionario, por medio del remordimiento (responsabilidad moral).

**CUADRO NUMERO 25**  
**Analizar la responsabilidad de los funcionarios**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |          |
|-------------------------|------------|----------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO |
| Muy en desacuerdo       | 3          | 1%       |
| En desacuerdo           | 8          | 2%       |
| Levemente en desacuerdo | 2          | 1%       |
| Levemente de acuerdo    | 21         | 5%       |
| De acuerdo              | 112        | 29%      |
| Muy de acuerdo          | 182        | 47%      |
| No Responde             | 60         | 15%      |
| TOTAL                   | 388        | 100%     |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

GRAFICO No. 25



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

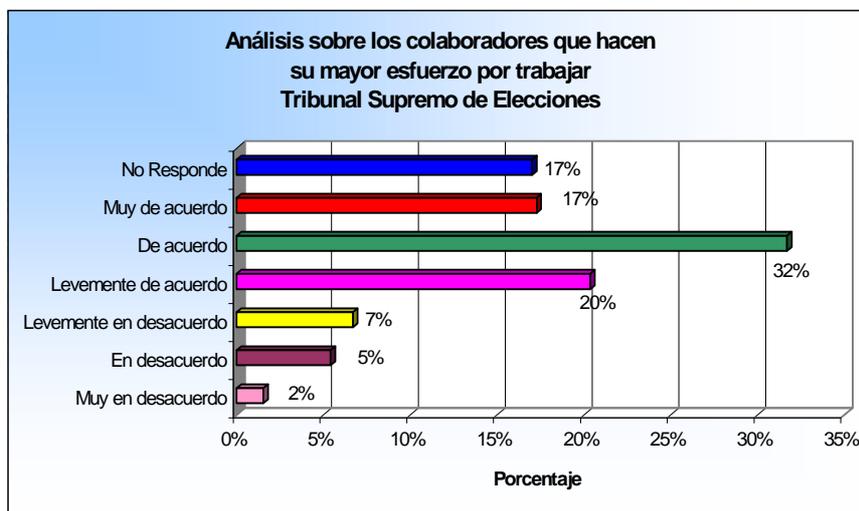
El gráfico se muestra un 47% de los colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, en que los colaboradores son responsables en realizar su trabajo, sin embargo un 29% de colaboradores opinan que están “De acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los colaboradores se sienten responsables ante la institución, un 5% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 2% de los colaboradores están “En desacuerdo”, un 1% opinan que están “Levemente en desacuerdo”, un 1% opinan que están “Muy en desacuerdo” y para concluir con un 15% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios omiten su opinión.

**CUADRO NUMERO 26**  
**Analizar si los colaboradores hacen el mayor esfuerzo**  
**por mejorar su trabajo**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 6          | 2%          |
| En desacuerdo           | 21         | 5%          |
| Levemente en desacuerdo | 26         | 7%          |
| Levemente de acuerdo    | 79         | 20%         |
| De acuerdo              | 123        | 32%         |
| Muy de acuerdo          | 67         | 17%         |
| No Responde             | 66         | 17%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

**GRAFICO No. 26**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo con la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

El gráfico se muestra un 32% de los colaboradores opinan que están “De acuerdo”, en que los colaboradores hacen su mayor esfuerzo por realizar un buen

trabajo, sin embargo un 20% de colaboradores opinan que están “Levemente de acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los colaboradores se sienten responsables y hacen su mayor esfuerzo por mejorar la imagen de la institución, un 17% de los colaboradores responden “Muy de acuerdo”, un 7% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 5% opinan que están “En desacuerdo”, un 2% opinan que están “Muy en desacuerdo” y para concluir con un 17% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios omiten su opinión.

En la evaluación de la variable “Capacitación”, es importante señalar que el indicador “Responsabilidad”, en el cuadro y gráfico no. 25, nos muestra que solamente 315 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo” en que los funcionarios son responsables ante la institución, en contraste con 13 funcionarios que no están de acuerdo en que todo el personal es responsable.

Se analiza en el cuadro y gráfico no. 26, 269 funcionarios están “De acuerdo” en que los funcionarios hacen su mayor esfuerzo por mejorar su trabajo para la institución, en relación con 53 funcionarios que no están de acuerdo.

Analizando el indicador “Responsabilidad”, en estos dos cuadros y gráficos se muestra que una gran cantidad de funcionarios están de acuerdo en que la mayoría de los funcionarios son responsables y procuran mantener una buena imagen de la institución día a día, tratando de dar un mejor servicio al público en general que visita las instalaciones, en contraste con una baja cantidad de funcionarios que no están de acuerdo en que no todos los funcionarios son responsables, piensan que algunos pasan desapercibidas muchas cosas y que no hacen ningún esfuerzo para que las cosas salgan bien dejando en mal la institución.

Existe una cantidad de funcionarios muy similar entre los dos cuadros y gráficos que no respondieron a ninguna de las preguntas del cuestionario con

el fin de no dar ninguna opinión acerca de la responsabilidad y el esfuerzo que se hace por mantener el trabajo al día en la institución.

¿Qué se entiende por cada tipo de responsabilidad?

- ❖ Responsabilidad Administrativa: es la consecuencia del incumplimiento de los deberes del servidor público, lo que lleva a la Administración a imponerle una sanción, que puede ser inclusive la separación del cargo.
- ❖ Responsabilidad Civil: es la que se exige al funcionario cuando el acto irregular cause un daño a la administración o a los administrados. Todo aquel que por dolo, falta, negligencia o imprudencia, causa a otro un daño, está obligado a repararlo junto con los perjuicios.
- ❖ Responsabilidad Penal: surge cuando el funcionario público abusa de su cargo, hace un desplante de exceso de poder, ordena o comete cualquier acto arbitrario en perjuicio de los derechos de alguien.
- ❖ Responsabilidad Moral: es el desprestigio del funcionario por un acto incorrecto. Se lo impone la sociedad.

¿Cuál será la responsabilidad del funcionario público ante los habitantes?

Será responsable el servicio público que haya actuado con dolo o culpa grave en el desempeño de sus deberes o con ocasión del mismo, aunque sólo haya utilizado los medios y oportunidades que le ofrece el cargo. Un funcionario público no puede aducir que actuó ilegalmente en obediencia a su superior o superiores jerárquicos porque asume la misma responsabilidad indicada en el párrafo anterior.

**ANÁLISIS DE LA VARIABLE: CAPACITACION**  
**INDICADOR: OPORTUNIDAD DE DESARROLLO**

Programas de capacitación y desarrollo. Los empleados competentes no permanecen por siempre competentes. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas. Esta es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en capacitación formal. La competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de mejoras en la productividad están motivando a la gerencia a incrementar sus gastos para capacitación. Los colaboradores por hora asisten a seminarios sobre solución de problemas, mejoramiento de la calidad y habilidades de formación de equipos. El personal de oficina toma cursos para aprender cómo aprovechar en su totalidad lo último en programas para sus computadoras.

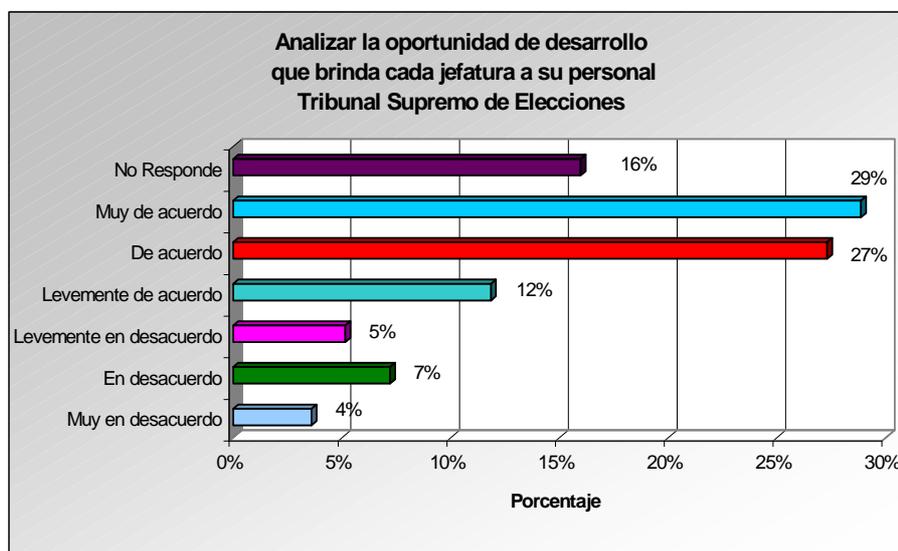
Siempre cada persona desea superarse y hacer un mejor trabajo. Es importante pedir a los empleados que hagan listas de oportunidades para el desarrollo laboral, como asumir nuevas asignaciones, adquirir destrezas nuevas y formar parte de equipos interfuncionales. Luego reúnanse con ellos para ver cómo pueden hacerse realidad estas oportunidades. Crear planes para el desarrollo profesional de cada empleado, detallando las destrezas que quisieran adquirir y las oportunidades disponibles para ellos, incluso su posible próximo cargo. Siempre hacer la revisión anual del desempeño, discuta con el empleado su desarrollo profesional en la empresa. Enviar a los empleados a seminarios, talleres o reuniones especiales que traten temas de interés. Haga que sus nuevos empleados tomen un curso para mejorar las actitudes y habilidades en las relaciones con los clientes. Deles a todos sus empleados de jornada completa la oportunidad de asistir a un seminario sobre calidad.

**CUADRO NUMERO 27**  
**Analizar la oportunidad de desarrollo que brinda**  
**cada jefatura a su personal**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 14         | 4%          |
| En desacuerdo           | 28         | 7%          |
| Levemente en desacuerdo | 20         | 5%          |
| Levemente de acuerdo    | 46         | 12%         |
| De acuerdo              | 106        | 27%         |
| Muy de acuerdo          | 112        | 29%         |
| No Responde             | 62         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

**GRAFICO No. 27**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

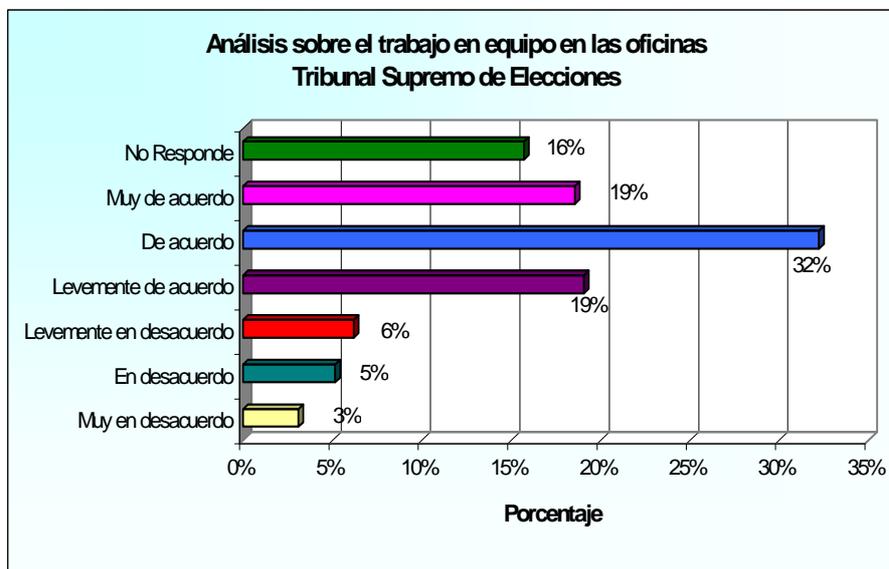
El gráfico se muestra un 29% de los colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, en que las jefaturas brindan una oportunidad de desarrollo a sus colaboradores ya que siempre hacen su mayor esfuerzo por realizar un buen trabajo, sin embargo un 27% de colaboradores opinan que están “De acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los colaboradores se sienten recompensados con sus jefaturas por la oportunidad de desarrollo que les brindan, un 12% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 7% de los colaboradores están “En desacuerdo”, un 5% opinan que están “Levemente en desacuerdo”, un 4% opinan que están “Muy en desacuerdo” y para concluir con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios omiten su opinión.

**CUADRO NUMERO 28**  
**Análisis sobre el trabajo en equipo en las oficinas**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 12         | 3%          |
| En desacuerdo           | 20         | 5%          |
| Levemente en desacuerdo | 24         | 6%          |
| Levemente de acuerdo    | 74         | 19%         |
| De acuerdo              | 125        | 32%         |
| Muy de acuerdo          | 72         | 19%         |
| No Responde             | 61         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

GRAFICO No. 28



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

El gráfico se muestra un 32% de los colaboradores opinan que están “De acuerdo”, en que se trabaja en equipo en las oficinas, sin embargo un 19% de colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, al igual que 19% de los colaboradores opinan que están “Levemente de acuerdo” lo cual indica que la mayoría de los colaboradores consideran que trabajan en equipo para realizar mejor su trabajo día a día, un 6% de los colaboradores responden “Levemente desacuerdo”, un 5% de los colaboradores están “En desacuerdo”, un 3% opinan que están “Muy en desacuerdo”, y para concluir con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios omiten su opinión.

En la evaluación de la variable “Capacitación”, es importante señalar que el indicador “Oportunidad de desarrollo”, en el cuadro y gráfico no.27, nos muestra que solamente 264 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo” en la oportunidad de desarrollo que les ha brindado su jefatura en contraste con 62

funcionarios que están “En desacuerdo” en que no ha todos se les ha brindado esa oportunidad de desarrollo.

Se analiza en el gráfico y cuadro no. 28, que 271 funcionarios están “De acuerdo” en que se trabaja en equipo en cada una de sus oficinas en relación con 56 funcionarios que no están de acuerdo en que se trabaja en equipo.

Analizando el indicador “Oportunidad de desarrollo”, en estos dos cuadros y gráficos existe una gran cantidad de funcionarios que están de acuerdo en que en su oficina la jefatura les ha brindado una oportunidad para desarrollarse como persona, para aplicar los conocimientos que han adquirido por estudio o por experiencia dentro de la institución, con lo cual se concluye que los funcionarios se encuentran satisfechos y recompensados con esta actitud hacia ellos, de igual manera consideran que en sus oficinas trabajan en equipo para realizar los procesos que llevan a dar un buen servicio tanto al usuario externo como interno en contraste con las personas que no están de acuerdo con ningún punto de vista, pues en algún momento no se les ha tomado en cuenta para prepararse adecuadamente y en algunos casos ni para trabajar en equipo, quizás porque tienen una actitud negativa ante las cosas.

En cuanto a la cantidad de funcionarios que no respondieron a ninguna de las preguntas del cuestionario es bastante similar en los dos cuadros, ya que esta parte negativa del personal prefiere tener su opinión reservada.

## **ANÁLISIS DE LA VARIABLE: CAPACITACION**

### **INDICADOR: TIPOS DE ACTIVIDADES**

El adiestramiento, proceso educativo cuyo sujeto es el hombre trabajador, se inicia a partir del momento en que el individuo se integra al proceso productivo y continúa durante toda su vida laboral. (Actualmente, algunas organizaciones tienen entre sus programas actividades de capacitación o preparación para el

retiro o la jubilación. Antes del ejercicio laboral y durante la vida activa de la persona, esta puede optar por diferentes tipos de formación profesional. Adiestrar al trabajador recientemente contratado en la ejecución de las tareas del puesto y prepararlo para su adaptación al ambiente laboral de la compañía, es motivante para la personal que ingresa a una institución, conocer su lugar de trabajo le inspira más confianza en sí mismo acerca del trabajo.

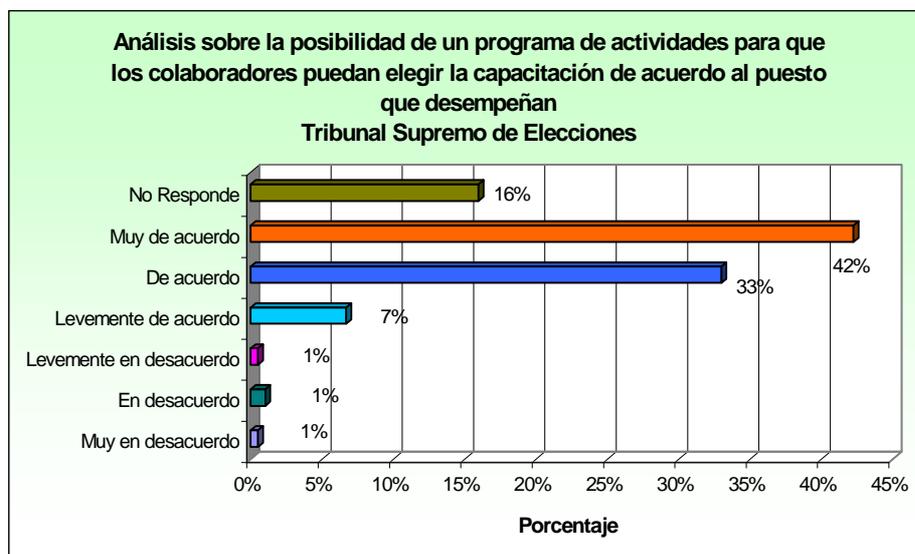
Usualmente, quien diseña los programas de capacitación (o coordina su preparación) y los pone en práctica en la Oficina de Administración de Recursos Humanos, con personal idóneo para realizar esa tarea. Quien esté a cargo del adiestramiento, por consiguiente, debe llevar a cabo una amplia labor de investigación, empleando las técnicas del cuestionario y la entrevista, u observando y analizando directamente los problemas que se presentan durante los procesos laborales y que podrían ser resueltos con el adiestramiento. Es importante tomar en cuenta los deseos de adiestramiento de los individuos, estos deben aceptarse dentro del marco general de las necesidades de la organización, y si es posible hacerlo individualmente. El proceso de identificar las necesidades de capacitación deben participar todos los trabajadores: Administradores, supervisores y personal operativo, ellos mejor que nadie conocen los problemas que podrían resolverse por este medio, considerando los cambios tecnológicos, de métodos y procedimientos, presentes y futuros, para satisfacer los requerimientos de la empresa.

**CUADRO NUMERO 29**  
**Análisis sobre la posibilidad de un programa de actividades para que los colaboradores puedan elegir la capacitación de acuerdo al puesto que desempeñan**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| DETALLE                 | FRECUENCIA |             |
|-------------------------|------------|-------------|
|                         | ABSOLUTO   | RELATIVO    |
| Muy en desacuerdo       | 2          | 1%          |
| En desacuerdo           | 4          | 1%          |
| Levemente en desacuerdo | 2          | 1%          |
| Levemente de acuerdo    | 26         | 7%          |
| De acuerdo              | 128        | 33%         |
| Muy de acuerdo          | 164        | 42%         |
| No Responde             | 62         | 16%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>388</b> | <b>100%</b> |

*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

**GRAFICO No. 29**



*Fuente: Elaborado por la autora de acuerdo a la información brindada por los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, marzo 2004*

El gráfico se muestra un 42% de los colaboradores opinan que están “Muy de acuerdo”, en que se puedan elegir el tipo de capacitación según su puesto de

trabajo que desempeñan, sin embargo un 33% de colaboradores opinan que están “De acuerdo”, lo cual indica que la mayoría de los colaboradores piensan que deberían de capacitarlos en los puesto que desempeñan para mejorar la productividad, un 7% de los colaboradores responden “Levemente de acuerdo”, un 1% de los colaboradores están “Levemente en desacuerdo”, un 1% opinan que están “En desacuerdo”, un 1% opinan que están “Muy en desacuerdo” en que no todos merecen esa capacitación y para concluir con un 16% de los funcionarios no respondieron, por lo que esta parte de los funcionarios omiten su opinión.

En la evaluación de la variable “Capacitación”, es importante señalar que el indicador “Tipos de actividades”, en el cuadro y gráfico no.29, nos muestra que solamente 318 funcionarios seleccionados al azar están “De acuerdo” en que debe de capacitar a los funcionarios de acuerdo al puesto en contraste con 8 funcionarios no está, de acuerdo en que se capacite de acuerdo al puesto que se desempeña.

Analizando el indicador “Tipos de actividades”, en este cuadro y gráfico existe una gran cantidad de funcionarios que están de acuerdo en que debe de hacer un programa de actividades, donde ellos puedan elegir el tipo de capacitación que necesitan para desempeñar su puesto, algunos han aprendido el puesto que actualmente desempeñan por medio de otros compañeros y a veces hasta solos cometiendo errores, por esa razón muchos consideran que sería de gran beneficio para ellos y para la institución la capacitación que se les pueda brindar a cada uno de ellos, en relación con una minoría de funcionarios que no están de acuerdo en que ese sea el procedimiento o que no todos los funcionarios tomen ese tipo de capacitación.

Existen 62 funcionarios que no respondieron a ninguna de las preguntas del cuestionario por lo que hace suponer que esta parte de los funcionarios no están de acuerdo con ese punto de vista.

Con el objetivo de conocer varios puntos de vista acerca de la motivación en si que se percibe entre el personal del Tribunal Supremo de Elecciones, se entrevistó a varias jefaturas quienes dieron su opinión.

Las personas entrevistadas son jefaturas con años de trayectoria en la Institución, a continuación se citan:

- ✓ Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección de Cédulas
- ✓ Lic. Carlos Alberto Murillo Montoya, Jefe Sección Padrón Electora
- ✓ Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones
- ✓ Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca
- ✓ Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares
- ✓ Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo

Estas personas tienen experiencia en este campo, pues algunas de estas jefaturas tienen años de manejar personal y se dan cuenta de cómo es el personal que tienen en su oficina, por eso, su aporte es de gran ayuda para la realización de esta investigación.

A continuación el análisis respectivo de las entrevistas.

**TABLA DE ANÁLISIS No. 1**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

Se observa que durante las entrevistas, las jefaturas estuvieron muy anuentes a dar la información que se les solicitó de manera muy positiva. La mayor parte de las jefaturas entrevistadas coincidieron, en la primera pregunta, en que lo que primero que hay que cambiar es la comunicación a nivel institucional, pues consideran que es muy deficiente, porque no llega en el momento preciso, ni por nota, ni por correo. Los acuerdos que firma el Tribunal llegan hasta dos días después de haberse realizado la sesión, algunos opinan que se dan cuenta de las cosas que pasa en la institución por medio de noticieros, en los periódicos y hasta de forma informal en los pasadizos con los mismos funcionarios.

Otra de las cosas que se debería de cambiar es el sistema de nombramientos que tiene el Tribunal, pues a veces no es la persona idónea la que nombran, a veces se tiene una persona como la más adecuada para realizar X labor, y resulta que no nombran a esa persona porque no alcanzó una nota. En el Tribunal tiene más peso una nota, que la experiencia de muchas personas que tienen años de trabajar para la Institución y no las nombran por tener una nota baja. También piensan que en la institución existe capacitación en diferentes cursos y en algunas ocasiones se manda a capacitar a personas que no necesitan el curso, pues ni siquiera trabajan en esa especialidad. Otro aspecto es la diferencia de ser jefe a ser funcionario; muchos marcan la diferencia en el sentido de que no tienen esa confianza de llegar a solicitarles algo, porque creen que como es jefatura no se le puede tener ese tipo de confianza, máxime cuando ponen barreras ante sus funcionarios. Por eso, algunos consideran que los jefes se deberían acercar un poco más al personal,

A veces existen distancias muy grandes entre las mismas oficinas en el personal, no se comunican, no participan en ninguna actividad, si pasa algo en la oficina a veces no se dan ni cuenta. La jerarquía mayor, que son los magistrados, no se acercan a las oficinas para obtener un mayor conocimiento detallado de lo que pasa. Sin embargo, las jefaturas entrevistadas están de acuerdo en que todos estos puntos de vista que dieron con respecto a “qué cambiarían si fueran el Presidente del Tribunal Supremo de Elecciones, por un día”, no podría cambiar de un día para otro, pues algunas cosas tienen un proceso un poco largo, pero sí es algo que les preocupa y les gustaría cambiar para bien de la institución.

**TABLA DE ANÁLISIS No. 2**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

En la medida de lo posible la mayoría de las jefaturas tratan de estimular a sus funcionarios manifestándoles que hacen bien el trabajo, agradeciéndoles en forma personal, algunas jefaturas de acuerdo al tiempo que tienen llaman a algún funcionarios y por 20 o 30 minutos conversan con él y le hacen ver las cosas lo que está bien y lo que está mal, por lo que algunos se preocupan más de su trabajo y no le ponen mucha atención a su personal, algunos funcionarios le toman de parecer a las jefaturas para hacer sus trabajos y si lo realizan bien se les felicita por el trabajo, y en algunas ocasiones les mandan notas de agradecimiento por el esfuerzo realizado en desempeño de las labores, muchas veces el empleado no solo se estimula con dinero si no que con incentivos de agradecimiento , así se sienten mas contentos y las jefaturas sienten causaron cierto efecto sobre ellos.

Algunas jefaturas se sienten identificadas con su personal, entonces no les gusta que hayan diferencias entre ellos, algunos no les gusta que les digan don si no sólo del nombre igual que un funcionario más, otros controlan la cantidad de trabajo que producen sus empleados por día, y los felicitan por ello, motivándoles

para que sigan adelante. Por lo que se puede analizar que la relación que existe de jefatura y funcionario o viceversa es buena en el sentido de que se expresa lo que se siente de forma positiva, lo cual mejora la productividad de la persona, haciéndoles ver a su personal a cargo que desempeñan bien su trabajo.

**TABLA DE ANÁLISIS No. 3**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

En algunos casos a la hora de calificar al personal no se piensa como persona, sino como funcionario si cumple con su trabajo, si falla en algo, y se toman muchos aspectos en consideración que siempre es al supervisor al que le preguntan su opinión como encargado de cada área, otros piensan que es difícil ser objetivo por los puntos a calificar que vienen en la formula Evaluación del Desempeño no son los adecuados para calificar al personal, ya que no se puede ser flexible con muchos funcionarios, sin embargo para ascensos algunos van a personal y buscan el historial para ver como ha trabajado la persona, y luego las entrevistan para conocer al funcionario más.

Algunos tratan de ser objetivos pero para otros no, pero tienen que seguir un formato por la institución ya lo estableció así, esa formula ya está obsoleta y hay aspectos que no se pueden medir ni calificar en esa fórmula, le hacen falta detalle para calificar, puede que en esa oficina el empleado no sea bueno y en otra si, entonces muchas veces no se califica objetivamente, sino que se le castiga al funcionario con una calificación de satisfecho por no realizar bien el trabajo cuando en realidad rinde más en otra oficina que donde está actualmente. Muchos de ellos toman en cuenta a la hora de hacer sus calificaciones la disciplina, llegadas tardías, ausencias, incapacidades, rendimiento, etc., sin embargo la mayoría de las jefaturas están de acuerdo en que la formula de Evaluación del Desempeño, le faltan muchos detalles, a muchos de ellos les gustaría evaluar

punto por punto muchos detalles, debería de ser más amplia para minimizar la problemática de jefes, supervisores y compañeros.

**TABLA DE ANÁLISIS No. 4**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

Se considera en algunos casos que no se puede poner a todos los funcionarios a trabajar en lo que tienen más habilidad y conocimientos, porque en cada oficina existen categorías para cada puesto, y hay que respetar, sin embargo está pidiendo actualmente en las diferentes oficinas de la institución que se debe hacer rotación de puestos eso por la nueva Ley de Control Interno, esto lo piden con el fin de que si en alguna oficina un empleado falta por incapacidad o vacaciones haya otra persona que la sustituya, hay personas que tienen habilidad para unos puestos y para otros no, por ejemplo el atender ventanilla, no todas las personas tienen paciencia para atender público, hay personas que no sirven para ese puesto, se llega a la conclusión de que todas las personas en una oficina deben de estar en capacidad de conocer todos los puestos de sus oficinas por cualquier inconveniente que se presente.

**TABLA DE ANÁLISIS No. 5**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

Las seis jefaturas tienden a manifestarles a sus empleados que se sienten satisfechos por la labor realizada, existen puestos que son muy repetitivos o tediosos y por lo tanto la jefatura le hace ver lo importante que es lo que está haciendo con el fin de que la persona se sienta motivada y de un buen rendimiento, por ejemplo las personas que estudian expedientes para incluirlos en el Padrón Electoral, si por alguna razón una persona queda fuera del Padrón y no puede votar, estaría molesta y hasta pondría una queja y haría quedar mal la

institución, por eso es importante hacerles ver a los funcionarios lo importante que es el trabajo que realizan, ahora hay empleados que necesitan espacio para poder acomodarse en su trabajo, si un empleado está muy vigilado por su jefatura no va a poder trabajar con tranquilidad presionado, y no podría explotar su creatividad, eso va en consideración de los empleados.

Algunas jefaturas dan paso libre a sus empleados para expresar lo que sienten, algunos sienten mucha confianza y cuentan cosas de su vida personal a la jefatura, entonces da cabida para que la jefatura también haga saber lo bien que hacen el trabajo y lo satisfecho que está. En todo caso es bueno también buscar la comodidad para que los empleados se sientan a gusto y trabajen bien.

**TABLA DE ANÁLISIS No. 6**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

Para las seis jefaturas los empleados se encuentran bien capacitados, pues en la institución en los últimos años se ha visto que ha avanzado más la tecnología, entonces han impartido a varios empleados cursos de Windows, Word, Servicio al cliente, Redacción y Ortografía, Lenguaje Lesco, etc., por lo que algunos están contentos con este sistema, sin embargo hay quienes piensan que se necesita un poco más de capacitación, muchas veces se toma en cuenta a empleados que por ejemplo solamente archivan tarjetas del Padrón, para llevar un curso de Redacción y Ortografía, cosa que no les sirve de nada sino lo ponen en práctica, o mandan al personal que no atiende público al curso de atención al cliente, y son personas que no tienen un puesto de atender ventanilla o no tienen paciencia para eso, se tiene que utilizar el buen sentido común para mandar a las personas a formarse en los cursos, pero muchas veces pasa que el sentido común no es el más común para los sentidos.

A otros funcionarios les pasa que cuando van a dar un curso se inscriben y a la hora que lo van a dar lo cancelan o si están inscritos en otro curso tienen que escoger en cual se quedan porque no pueden estar en los dos, existe mucha distancia de un curso a otro, por lo que muchos se cansan de esperar y se les olvida cuando hacen el otro curso que continua o no les avisan y se les pasa el curso.

**TABLA DE ANÁLISIS No. 7**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

Las seis jefaturas entrevistadas opinan que el liderazgo de ellos es bien aceptado en sus oficinas, porque sienten que los empleados les responden, cuando hay que quedarse haciendo extras están en la mejor disposición de hacerlo, siempre tienen la voluntad para hacerlo, siempre se está dispuesto a escuchar críticas, sugerencias y a veces nadie llegar a decir nada, pues se supone que es porque todo está bien, si un jefe siembra discordia recoge discordia, porque un buen jefe no es el que anda divirtiéndose con sus empleados, un buen líder siempre guarda un punto de equilibrio y genera un buen ambiente de trabajo donde la gente se sienta identificada con la oficina, los mismos empleados les manifiestan a las jefaturas que se sienten bien con ellos lo cual hace pensar a muchos de ellos que el liderazgo que ellos ejercen es el adecuado.

### **TABLA DE ANÁLISIS No. 8**

#### **ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

Si, en los seis casos, las jefaturas se sienten satisfechas con el personal que tienen a su cargo, el 100% se encuentran a gusto, pues existen personas con defectos que no se pueden cambiar, porque somos humanos, sin embargo algunos piensan que en alguna oportunidad hacerles ver los problemas que tienen, o sea es muy fácil decir para muchos “hay no fulano, de tal manera no me gusta por esto y esto, quítelo” entonces hay que darle una oportunidad, cada persona tiene sus problemas, tiene sus metas, ya si hay personas problemáticas, pues se hace por otros medios, pero de lo contrario se habla acerca del problema para solucionarlo, algunas oficinas ha pasado el empleado está esperando que sean las cuatro para salir rápido sin importar lo que quede pero hay quienes se esperan hasta terminar, cosa que a cualquier jefe le gusta este tipo de personal, sin embargo cuesta mucho integrar a empleados rebeldes a que participen en actividades, motivarlos, pero es difícil, esto sucede principalmente con empleados que tiene muchos años de trabajar para la institución, porque los nuevos siempre están anuentes a participar en la mayor parte de las cosas. Es difícil, el manejo del personal en algunos casos, pero la mayoría de las jefaturas se sientes satisfechos con el personal que tiene a cargo actualmente.

### **TABLA DE ANÁLISIS No. 9**

#### **ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

En los seis casos es difícil, que todos participen en actividades propias de la oficina, ya que siempre es el 99% de los empleados que participan, en algunas oficinas lo hacen por piso y participan todas las oficinas de ese piso, que es mas beneficioso porque así mejora bastante la comunicación entre oficinas, algunos

compañeros que no les gusta participar las jefaturas los motiva para que lo hagan, es bueno que los empleados se reúnan en actividades como el día del padre, día de la madre, fin de año, despedidas, cumpleaños, etc., para que mejoren la relación entre compañeros de la oficina.

### **ANÁLISIS GENERAL**

Este proyecto se centra en identificar y valorar la situación existente, haciendo énfasis en situaciones de riesgo o deficitarias, que deban corregirse para mejorar las condiciones laborales de los funcionarios del TSE. La metodología implementada ha sido participativa, con el fin de conocer las opiniones y las posiciones de las personas que conforman el que hacer diario del TSE. El objeto de esta metodología ha sido describir del modo más aproximado posible, la realidad que presenta la Institución. Según información suministrada por el personal del TSE, la institución debe ser promotora del desarrollo de líderes para que la conducta orgánica este orientada hacia la comunicación, la participación, la confianza en la gente, existen algunas jefaturas que son afables y comprensibles, sin embargo muchos no cuentan con la motivación que ameritan, pues sugieren que establezcan formas para escuchar mejor a los empleados, para otros la motivación de la oficina a ayudado a realizar las labores de mejor forma y de imponerse metas y objetivos, superarse, rendir mejor el trabajo y sentirse realizados como persona.

Se sugiere que hay que trabajar más en ciertas áreas del comportamiento humano para lograr una mayor satisfacción y mejorar resultados, pues no se aprovecha al mínimo el recursos humano no se le da oportunidad de desarrollarse por simples aspectos técnicos. A los interinos se les da un trato deshumanizado, porque nos piden desempeño eficiente y nos hacen a un lado para capacitarnos, opinaron algunos funcionarios interinos.

Según los encuestados falta de reconocimiento o motivación porque muchas veces los empleados les hacen recargo de funciones cuando algún

superior sale a vacaciones o se incapacita y en la oficina de personal atrasan el proceso lo cual causa un disgusto en los empleados, o cuando se pide recalificación de puestos minimizan los méritos, cuando hacen concursos externos porque existen plazas en las Oficinas Regionales en muchas ocasiones no toman en cuenta a los empleados del TSE, sino que nombran a personas de otras instituciones para ocupar las plazas, habiendo en la institución tanta gente tan profesional y capaz de ocupar esas plazas, lo cual causa un efecto negativo en el personal, sin embargo debido a todas estas opiniones hay quienes manifiestan que se procura un buen desempeño en un marco de equidad y ajeno de la corrupción.

Según encuestados manifiestan que en la institución no se valora el esfuerzo que se realiza, pues muchos tienen títulos, son Licenciados en Administración, Derecho, Contaduría, etc, y no son ubicados en puestos profesionales, ni reciben ningún incentivo por la carrera, muchos de los nombramientos que se llevan a cabo en las diferentes oficinas no son los más idóneos, ya que muchos opinan que en la institución se le da más prioridad a los títulos que a la experiencia, lo cual desmotiva a muchos empleados que tienen años de trabajar para la institución y conocen bien el puesto y si queda alguna plaza vacante en la oficina pero como no tienen un título que los amerite como tal, entonces no los nombran, pero como otra persona tiene títulos entonces lo nombran sin conocer nada del puesto y a veces ni de la institución.

Según los encuestados el trabajo que realizan en algunas oficinas es rutinario y tedioso, por el parlante ponen música repetida y aburrida, si se necesita hacer una llamada urgente hay que utilizar el teléfono público porque los teléfonos que hay en las oficinas no tienen salida, y si es una oficina de atención al público no se puede estar saliendo constantemente, por lo cual muchos de los funcionarios no se identifican con el trabajo que realizan y se molestan por no estar a gusto.

Para algunos encuestados los valores de la institución que se promulgan no existen, hay quienes piensan que no se cumplen, porque están muy trillados y que pocos son los que los practican. Sin embargo éstos valores fortalecen la imagen de prestigio con que cuenta el TSE internamente, como lo son la honradez, integridad, transparencia, credibilidad, solidez y responsabilidad.

Hay quienes opinaron que desconocen que tipo de relación existe entre oficinas, otros comentaron que no hay coordinación entre oficinas que siguen un mismo proceso, porque mientras una directriz da una orden otra la desconoce, se piensa que no todas las oficinas trabajan en equipo, que a nivel de oficinas se requieren jefaturas con más liderazgo, por lo general no toman en cuenta la opinión de los funcionarios que están en contacto con el usuario y se limitan simplemente a dar órdenes, no realizan reuniones para saber como se sienten los empleados y coordinar entre oficinas para mejorar el proceso, sino que no se sienten motivados entre si como para motivar a sus empleados a que realicen un mejor trabajo.

Hace falta valorar para muchos lo que es trabajar para la institución, la organización, por ser una institución de carácter público se caracteriza por el seguimiento puntual en la aplicación de la ley. El recurso humano que posee la Institución es calificado y con experiencia, donde existe un buen servicio y profesionalismo. A su vez las seis jefaturas indican que poseen insuficiencia de personal en sus respectivas oficinas para cumplir con todas las funciones, lo cual se agrava en época electoral cuando se utiliza parte del recurso humano. En los encuestados hay una opinión generalizada en cuanto a que se ha iniciado una transformación y que cada vez los procesos son más claros aunque todavía falta mucho por mejorar.

A nivel de capacitación de incentivos profesionales se restringe mucho a nivel subjetivo y no objetivo, ya que piensan que se requiere de un cambio gerencial. El TSE debe ofrecer mejores incentivos personales para motivar al personal como un día libre por el cumpleaños, por excelente asistencia, por la

puntualidad, etc., ya que trabajar para esta institución es de gran prestigio, también han manifestado los encuestados que sería bueno mejorar la tecnología de trabajo, mejorar los salarios y las opciones de superación y eliminar el tráfico de influencias que está muy marcado a nivel institucional.

La comunicación no es del todo lo más eficiente que se requiere, la capacitación a pesar de que se le está dando más importancia en la actualidad, falta profundidad en la elaboración de los temarios del curso y en la enseñanza propiamente, falta mucha capacitación y mas continuidad en los cursos, ya que por alguna razón se toman en cuenta a unos cuantos y no a todos para capacitarlos. Es importante que se sigan brindando actividades de integración y continué la capacitación al personal, según opinión de los encuestados.

Comentaron algunas jefaturas que es una excelente institución, que es muy grande y que se es consciente de que las personas trabajan con mucha mística, en cuanto se pueda detectar las debilidades se puedan convertir en fortalezas, es una institución donde se da un buen servicio al usuario en comparación con otras instituciones donde la atención es pésima. Existen muchas cosas que no andan bien y por eso hay un malestar a nivel de funcionarios, sin embargo es la forma en que se hacen las cosas y hay que respetar y tratar de mejorar. En cuando al liderazgo se piensa que se a equivocado el concepto de líder, y se ha puesto en practica la tiranía, lo cual a cambiado la mentalidad de mucha gente que ha venido de afuera y por eso han cambiado muchos puntos de vista.

Analizando los resultados que produjeron los instrumentos a los largo de esta investigación, en el próximo capítulo se definen las conclusiones en concreto acerca de estos errores e inmediatamente se recomienda la forma de corregir los mismos, con el objetivo de que estos aspectos que se han manejado de manera superficial tengan más importancia y se puedan evitar en un futuro los mismos errores dentro de la institución.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES**  
**Y**  
**RECOMENDACIONES**

Con base en toda la información recolectada mediante los tres instrumentos utilizados en esta investigación, se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones, divididas según sus objetivos específicos. Primero se exponen las conclusiones y al final de ellas, las respectivas recomendaciones.

## **CONCLUSIONES**

El primer objetivo se enfoca en valorar el liderazgo aplicado por las jefaturas del Tribunal Supremo de Elecciones, como elemento que afecta las condiciones del ambiente laboral, para proceder a sus respectivos análisis en cuanto a situación real que está viviendo la institución. A continuación se transcribe el primer objetivo de diagnóstico, seguido por las conclusiones.

- Valorar el liderazgo aplicado por las jefaturas del Tribunal Supremo de Elecciones, como elemento que afecta las condiciones del ambiente laboral.

En términos generales el liderazgo se identifica por la centralización de las decisiones, el control y la limitación en la toma de decisiones de los subalternos. Es importante señalar que hay una diferencia entre ser “jefe” y ser “líder”, en donde el primero se relaciona más con la aplicación de reglas y la supervisión y el segundo, con la función de facilitar, coordinar y orientar a su equipo de trabajo al permitir que éste realice las actividades de forma independiente. Algunas jefaturas son afables y comprensibles, sin embargo existen jefaturas que no se sienten motivados entonces no motivan a sus empleados. Se deben establecer formas para escuchar mejor a los empleados, mejorar la satisfacción y trabajar más en las áreas del recurso humano.

El segundo objetivo se enfoca a describir los factores que afectan el desempeño de las funciones en el personal administrativo, con el fin de conocer

todos los aspectos relacionados con la institución. A continuación se transcribe el segundo objetivo de diagnóstico, seguido por las conclusiones:

- Describir los factores que afectan el desempeño de las funciones en el personal administrativo del Tribunal Supremo de Elecciones.

En el Tribunal Supremo de Elecciones se brindan los servicios relacionados con las actividades electorales y civiles. El edificio adquiere gran importancia, especialmente porque, para la gran mayoría de funcionarios, es motivo de orgullo, sin embargo manifiestan tener algún problema en cuanto a las condiciones del medio ambiente de trabajo (calor, mala ventilación, humedad, inadecuada distribución del espacio). A pesar de que se cuenta con equipo de oficina para satisfacer las necesidades, los encuestados manifiestan que el equipo debe ser renovado porque está obsoleto o tiene limitaciones de software; algunas veces cuando se recibe el equipo, en ocasiones ya no cumple con las necesidades actuales. Por lo que se concluye que muchas veces a los funcionarios no les dan la oportunidad de desarrollarse en su lugar de trabajo, pues no los toman en cuenta para capacitarlos, no les reconocen el esfuerzo que hacen por la labor que realizan en sus puestos, cuando piden recalificaciones para sus puestos no les prestan oído, algunas veces no son tomados en cuenta cuando salen plazas para concursar, pues les dan prioridad a otras personas que no son de la institución, sin embargo algunos procuran tener mejor desempeño en un marco de equidad y ajeno de la corrupción.

El tercer objetivo específico trata acerca de identificar los factores que inciden en la satisfacción del personal administrativo, de manera que se pudiera identificar como se siente el personal en la institución. A continuación se transcribe el tercer objetivo de diagnóstico, seguido por las conclusiones.

- Identificar los factores que inciden en la satisfacción del personal administrativo del TSE.

La infraestructura que posee el TSE en el edificio central actualmente es considerada buena por algunos entrevistados, de acuerdo con las demandas institucionales, además este edificio cumple con los requerimientos de servicios sanitarios, limpieza, pintura e inmuebles. Sin embargo, los cambios en la Organización (administrativos, funcionales y operativos) han determinado la necesidad del crecimiento del personal de una forma masiva e inesperada por la Institución, lo que ha provocado que la distribución actual resulte, en ocasiones, insuficiente, la iluminación es adecuada. El ruido más común, en la mayoría de las oficinas administrativas, es el teléfono seguido por las voces del público que se atiende día a día. El espacio físico es adecuado en algunas oficinas, en otras no es así.

Algunos funcionarios no se sienten satisfechos con los nombramientos que se hacen en ciertas oficinas, pues consideran que no son los más idóneos; muchos funcionarios son profesionales y no son colocados en puestos profesionales ni reciben incentivos por ello. Hace falta: incentivar al personal dando días libres por el esfuerzo realizado, mejorar la tecnología, mejorar salarios y ofrecer mejores opciones de superación. La mayoría de los funcionarios no están a gusto, porque para algún nombramiento no se está tomando en cuenta la experiencia de muchos años de trabajo, sino que ahora se toman en cuenta los títulos. Para muchos hay trabajos que son rutinarios y tediosos, no les gusta la música de los parlantes, no tienen la facilidad de utilizar un teléfono para hacer una llamada afuera solamente los teléfonos públicos, piensan que los valores de la institución no se cumplen y ni conocen como son las relaciones de una oficina a otra, lo cual se puede deducir que falta mucha comunicación, interés e insatisfacción dentro de la institución.

Con el cuarto objetivo específico se busca verificar que la capacitación recibida por el personal sea la más adecuada, con lo cual se puede determinar si hay errores en los procesos operativos.

A continuación se transcribe el cuarto objetivo de diagnóstico, seguido por las conclusiones.

- Verificar que la capacitación recibida por el personal administrativo sea la más adecuada.

La inducción que se da al personal que ingresa a laborar en la Institución es muy poca por lo que los empleados nuevos desconocen aspectos importantes de la institución. En el TSE no se cuenta con un programa de capacitación estructurado que permita brindar herramientas para el mejor desempeño y la satisfacción laboral. Esto no quiere decir que no han recibido cursos o actividades, pero probablemente éstas no se relacionan directamente con el área de trabajo. El Departamento de Capacitación se ve en la necesidad de realizar capacitaciones más especializadas y dar una mayor continuidad a las mismas buscando satisfacer las necesidades de cada oficina, por lo que se concluye que muchos funcionarios piensan que se restringe mucho los incentivos profesionales, falta de profundidad en los temarios de capacitación, falta de continuidad en los cursos de capacitación, brindar más actividades de integración y capacitación al personal.

## **RECOMENDACIONES**

Seguidamente se exponen las recomendaciones según conclusiones para cada objetivo de diagnóstico:

- Valorar el liderazgo aplicado por las jefaturas del Tribunal Supremo de Elecciones, como elemento que afecta las condiciones del ambiente laboral.

- ✓ Implementar un mecanismo para facilitar, coordinar y orientar el trabajo en equipo.
- ✓ Motivar más a las jefaturas para que puedan motivar al personal a su cargo.
- ✓ Proponer alguna estrategia para que los empleados sean escuchados sobre sus dudas, críticas y sugerencias.
- ✓ Apoyar al recurso humano, para mejorar la productividad.
- ✓ La institución debe ser promotora del desarrollo de líderes, para fomentar la comunicación, la participación y la confianza en la gente.
- ✓ Fortalecer varios canales de comunicación.

Liderar no es simplemente impartir órdenes, no importa que éstas se impongan con energía y autoridad. Tampoco es doblegar voluntades de los subordinados ni someterlos a designios caprichosos. Todo lo contrario, liderar es principalmente tres cosas: **EDUCAR**, esto es lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo; **INSTRUIR**, que consiste en enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos necesarios para llevar adelante su misión; **CONDUCIR**, lo cual resulta guiar y dirigir a aquellos de manera tal, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, sean capaces de desarrollar la comprensión y cooperación entre todos. En una palabra, que sean capaces de desarrollarse en equipos de tareas con división de actividades, conformando el todo que haga posible el resultado más elevado del objetivo y, si fuera posible, lograr la excelencia.

- **Describir los factores que afectan el desempeño de las funciones en el personal administrativo del Tribunal Supremo de Elecciones.**
  - ✓ Mejorar las condiciones para un buen desempeño (calor, mala ventilación, humedad, inadecuada distribución del espacio).
  - ✓ Conseguir un equipo adecuado en buen estado para realizar las labores cotidianas.

- ✓ Brindar oportunidades de desarrollo a todos los empleados en cada una de las oficinas.
- ✓ Ofrecer reconocimientos a los funcionarios por el esfuerzo que hacen (Un día libre por cumpleaños, por dar un buen rendimiento, por la puntualidad, por la dedicación al trabajo, etc.)
- ✓ Tomar en cuenta al personal cuando realizan concursos tanto en Oficinas Centrales como en las Regionales, pues es injusto que tomen en cuenta a otras personas ajenas a la Institución, para esos puestos, habiendo actualmente tanto profesional capaz en la Institución.

Los arquitectos, los ingenieros industriales y los diseñadores de oficinas han sabido durante décadas que factores como la temperatura, el nivel de ruido y la distribución física del lugar de trabajo influyen en el desempeño del empleado. Toda persona desea contribuir al progreso y al éxito de la compañía, y el orgullo por el trabajo y los esfuerzos realizados se convierten en una de las fuerzas motivadoras más importantes. Las emociones y los sentimientos ocupan un lugar importante en el trabajo. Las organizaciones que reconocen que todo el trabajo tiene áreas que permiten la innovación y la experimentación, emplean estrategias para hacer que el trabajo sea más significativo y para que los trabajadores participen en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución. Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, éstos se convierten en aliados de la institución.

- **Identificar los factores que inciden en la satisfacción del personal administrativo del TSE.**
  - ✓ Analizar y clasificar más al personal que se nombra en las diferentes oficinas.
  - ✓ Implementar mecanismos que faciliten la motivación entre funcionarios.
  - ✓ Incentivar a los funcionarios profesionales de la institución.
  - ✓ No restringir los incentivos profesionales.

- ✓ Tomar mas en cuenta la experiencia que los títulos cuando hacen nombramientos, pues siempre se basan en esto.
- ✓ Implementar mecanismo de motivación para que los funcionarios no sientan que sus trabajos son repetitivos, tediosos y aburridos.
- ✓ Utilizar música variada y menos aburrida en los parlantes, regular el sonido, ya que a veces el bajan mucho el volumen o lo ponen muy alto, esta música a veces dura todo el día y es muy repetitiva.
- ✓ Inculcar más información a los funcionarios sobre la importancia de los valores, metas, objetivos, proyectos, etc., ya que es de gran beneficio para la institución.
- ✓ Lograr una buena relación entre oficinas, ya que es muy importante para nuestra institución el trabajar en equipo.

Se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

- **Verificar que la capacitación recibida por el personal administrativo es la más adecuada.**
  - ✓ Implementar nuevos mecanismos sobre como dar cursos de inducción al personal nuevo.
  - ✓ Retroalimentar a cada uno de los funcionarios con una capacitación adecuada de acuerdo a su labor.
  - ✓ Estructurar un programa de capacitación donde mejore el desempeño y satisfacción laboral.

- ✓ Dar continuidad a los cursos.
- ✓ Capacitar a todos los empleados de cada oficina.
- ✓ Brindar más capacitación al personal.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las

exigencias cambiantes del entorno. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

Las anteriores conclusiones ponen en evidencia todos los errores cometidos en concreto, que han frenado el desarrollo de la Institución. Las recomendaciones que se presentan en este capítulo se orientan a la corrección inmediata de estos errores, sin dañar la imagen que actualmente presenta la institución.

En el próximo capítulo se expone la propuesta de la investigación que utiliza una serie de herramientas para el desarrollo completo de la institución.

# CAPÍTULO VI

## PROPUESTA

## ***INDICE GENERAL***

|  |     |
|--|-----|
| 1. Presentación .....                                  | 135 |
| 2. Plan de Motivación para los empleados del TSE ..... | 135 |
| 3. Especificación general de la estrategia.....        | 135 |
| 4. Especificación por etapa y objetivos .....          | 136 |
| 5. Actividades por realizar .....                      | 138 |
| 6. Organización para actividades .....                 | 140 |
| 7. Organización del equipos de trabajo .....           | 141 |
| 8. Cronograma de Actividades .....                     | 143 |

## **RESENTACIÓN**

El objeto de esta metodología ha sido describir del modo más aproximado posible, la realidad que presenta la Institución y conocer las opiniones y las posiciones de las personas que conforman las diferentes oficinas, secciones y departamentos del Tribunal Supremo de Elecciones.

El trabajo se ha realizado, en forma conjunta, por medio de cuestionarios, entrevistas y una hoja de análisis, entre el personal administrativo y jefaturas de este organismo, equilibrando conocimientos sobre la organización, procesos de planificación y fuentes de información internas. De aquí surge la siguiente propuesta de solución al problema “¿Cómo fortalecer las condiciones del ambiente laboral que inciden en la motivación del personal administrativo del Tribunal Supremo de Elecciones?”.

Se identifican las actividades para alcanzar el producto esperado y por último los indicadores de la evaluación de los resultados, con el fin de determinar en términos cuantitativos y cualitativos el desempeño de la institución para cada acción estratégica.

### **PLAN DE MOTIVACION PARA LOS EMPLEADOS DEL TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

Se propone un plan integral de motivación en el cual todos los factores se involucrarán con el fin de lograr las mejores expectativas de productividad que se espera para los empleados de la institución.

#### **ESPECIFICACIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA:**

- Realizar actividades con el objetivo de unir y motivar mas a las jefaturas de la institución, esto se tomará en el presupuesto como parte de la capacitación, con el fin de utilizarlo en la realización de las mismas, para promover el desarrollo humano, psicológico, laboral del personal, comunicación.

- Proponer estrategias para motivar mas al personal con el fin de mejorar el desempeño de las funciones como la ventilación, iluminación, inadecuada distribución del espacio, equipo inadecuado, etc.
- Implementar mecanismos que faciliten una mejor satisfacción laboral en el personal administrativo para lograr una mejor productividad y calidad en el producto y servicio que se le brinda al público en general.
- Crear programas de capacitación en donde cada colaborador se pueda retroalimentar con una capacitación adecuada de acuerdo a su labor en el menor tiempo posible. por lo que se tomará en cuenta:
  - ❖ Reconocimientos
  - ❖ Oportunidades de desarrollo
  - ❖ Participación
  - ❖ Seminarios
  - ❖ Comunicación
  - ❖ Recreación

### **Especificación por etapa de la propuesta y objetivos**

- ✓ Estimular el buen desempeño del empleado pues una buena actuación merece un elogio y un incentivo; esta actividad es positiva, pues contribuye a satisfacer necesidades del ego de los empleados. Crear un sistema de recompensas e incentivos que apoye la estrategia es definir las tareas y responsabilidades en término de los resultados por lograr, no las tareas y funciones que se deben hacer. El objetivo es lograr que a los empleados se les dé un reconocimiento por el esfuerzo que hacen en su labor diaria, incentivarlos por el estudio, con un día libre por el cumpleaños, por

cumplimiento de sus labores, por la puntualidad, por la dedicación a su trabajo, etc.

- ✓ Mejorar la oportunidad de desarrollo para los empleados, es motivante. El hecho de salir de la rutina cotidiana los anima y les permite aprender y superarse dentro de la institución, de lo contrario, se estancarían. Crear programas de capacitación, para que el recurso humano que tiene la institución, sea instruido adecuadamente y tomar en cuenta la participación de todo el personal de cada oficina, mejora el servicio que se le brinda al público, en general y la imagen de la institución. A través de esta oportunidad de desarrollo, se toma en cuenta la experiencia de muchos empleados que se desechan por no tener títulos que los acrediten como tal.
- ✓ Se creará un programa de participación al empleado. Es motivante para ellos saber que son tomados en cuenta para actividades de oficina y para desarrollarse profesionalmente. Se les hace saber que son la imagen de la institución y que, por lo tanto, su esfuerzo será reconocido como tal, con el objetivo de desarrollar actividades de participación para integrar a los empleados a trabajar en equipo, tomar en cuenta la participación de los empleados de la institución en concursos internos tanto en Regionales como en Oficinas Centrales.
- ✓ Se promoverán con la adecuada autorización del Departamento de Recursos Humanos y Capacitación. La partida adecuada del presupuesto se contará con personal capacitado para que dé charlas sobre la motivación, la importancia de trabajo en grupo, etc, con el objetivo de dar seminarios a todos los empleados, para que se preparen mejor en sus campos de trabajo, además para que amplíen sus conocimientos, no sólo en su área de trabajo, sino también en otros campos de trabajo.
- ✓ Se fortalecerá y brindará varios canales de comunicación, para mejorar las relaciones entre el personal, e informar sobre lo que sucede dentro del

edificio. El objetivo es mejorar y abrir nuevos canales de comunicación, el parlante que actualmente sirve para comunicar algunas actividades, tratar de mejorar el sonido ya que en algunas oficinas no escuchan el mensaje bien y variar la música que se escucha de fondo, esto con el fin de mejorar las relaciones entre oficinas y las relaciones interdepartamentales.

- ✓ Es importante motivar a los empleados para seguir adelante y de esa manera mejorar el buen desempeño. Esto permite que tenga conocimiento de las metas, valores, objetivos de cada departamento y las jefaturas puedan brindar una mejor atención a sus empleados y acepten sus sugerencias y dudas.
  
- ✓ Es importante trabajar en actividades de recreación al aire libre, porque los empleados podrán convivir juntos fuera de sus oficinas y hace que se sientan más cómodos y desestresados. Se contará con el personal adecuado para este tipo de eventos. Se trabajará en grupos, con el fin de limar todo tipo de asperezas y determinar la importancia de que se una al personal para que trabaje en equipo, con jefaturas y demás necesidades que les acontecen, además se podrá aprovechar estos campos para dar seminarios, si el lugar es adecuado para ello.

### **Actividades por realizar**

- ✓ Desarrollar un programa de actividades, en dos períodos; uno será a principio de año el cuál consistirá en limar asperezas y demás problemas que hay con jefaturas y empleados, además todo lo relacionado a capacitación, recursos humanos, materiales, otro al final de año, con el objetivo de llevar al empleado a que se involucre y que dé los resultados de lo que se pretendió abarcar en la primera actividad. La idea es evaluar como está la motivación del personal con este plan que se piensa implementar.

- ✓ Elaborar los objetivos y metas departamentales que apoyan a los de la Institución, con la participación y colaboración del personal subordinado esto con el fin de que el empleado se sienta que le están dando un lugar para ser escuchado.
- ✓ Capacitar a las jefaturas en relaciones humanas y aspectos conductuales para establecer una mejor relación con los empleados, al reconocer sus capacidades y sus habilidades en el desempeño de su labor.
- ✓ Se promoverá el uso de notas de felicitación al empleado por el trabajo que logre desempeñar, por el cumpleaños, por su buen rendimiento, por la puntualidad.
- ✓ Se le proporcionará al empleado una fórmula en la cual el pueda exponer sus sugerencias para lograr los objetivos propuestos para el plan de motivación, a su vez esta pueda ser entregada a las jefaturas para que la estudien y manden respuesta al empleado sobre su inquietud o necesidad.
- ✓ Dar charlas o seminarios de motivación, para que el empleado pueda expresar lo que siente en estas vivencias, pues cuando se ha vivido y se ha disfrutado es más fácil recordar y provocar un cambio de actitud.
- ✓ Poner afiches en las pizarras de cada cocina, servicios sanitarios, soda y pasillos de la institución sobre motivación, la importancia del trabajo y la importancia del empleado como parte fundamental del trabajo, esto se hará para que el empleado le saque el mejor provecho a esta información y tenga conocimiento de lo importante que es él para la institución.
- ✓ Crear un sistema de estímulos en el cual los empleados que produzcan y se esfuercen más, tengan derecho a participar en los premios de reconocimiento. Con el objetivo de premiar sus esfuerzos, esta actividad se realizará el día que entregan los reconocimientos por años de laborar para la institución en la Semana Cultural del Empleado Electoral, por ejemplo, puede ser un obsequio como lapiceros grabados, un reloj, una cena, un día libre, un viaje, etc. Siempre y cuando este tipo de regalías esté contemplado en los lineamientos que tiene la Institución.

- ✓ Evaluar la productividad del personal cuando termine su trabajo, con el fin de determinar si el empleado tiene recargo de funciones o no y hacer una mejor redistribución de las mismas a otros empleados que estén con menos trabajos o que ya hayan terminado. Con esto se logrará redistribuir cargas de trabajo a quienes dan resultados poco aceptables y alcanzar un nivel igual de trabajo para todos los empleados.
- ✓ Se desarrollarán evaluaciones potenciales para los empleados con el fin de detectar el nivel de concentración, atención, nivel de razonamiento lógico, creatividad, organización, capacidad de trabajo bajo presión, calidad en el trabajo, iniciativa, dinamismo y liderazgo. Esto permitirá conocer al máximo las cualidades de los empleados y lograr mayor satisfacción en sus logros.
- ✓ Concientizar a las jefaturas de la Institución para que comprenda que para mandar no se requiere únicamente de la autoridad, es necesario también un liderazgo. Un buen líder demuestra su actuación diaria en el trabajo: constancia, congruencia, integridad, confiabilidad, autenticidad. Un buen líder debe dar el ejemplo.
- ✓ Se fomentarán más las actividades deportivas, esto ayudará a liberar tensiones, propicia la camaradería en el personal y ayuda al mejoramiento físico y hace que el empleado se sienta bien.
- ✓ Crear un sistema objetivo de planeación de recursos humanos que permita potencializar quiénes en el corto y mediano plazo estarán listos para cubrir futuras posiciones, o bien determinar si o no existe personal con talento para ello. Esto contribuye a que el empleado se sienta motivado a seguir adelante con sus estudios y capacitarse cada día más para poder competir, al saber que se le tomará en cuenta.

## **ORGANIZACIÓN PARA ACTIVIDADES**

- En las actividad recreativas se contratará un lugar que sea grande y que tenga todo tipo de recreación como aulas para asesoramiento, canchas de fútbol,

basketball, lugar adecuado para la comida, el lugar debe prestarse para desarrollar otros tipo de juegos como lo son escalones, pleys, etc. Todo con el fin de involucrar al personal en todo tipo de juegos, y al finalizar el día de actividades se premiará a los ganadores, será una actividad que se celebrará dos veces al año sin incluir la del día del empleado electoral, porque muchos no asisten, sin embargo para estos dos actividades de principio y fin de años será diferente ya que el personal estará más motivado a participar.

- Para las diferentes actividades antes propuestas, se dividirán en equipos de trabajo donde se involucrarán tanto jefaturas como colaboradores, para tener una mayor comunicación entre si y relacionarse mejor.
- Se determinarán las fechas pertinentes de manera que todos los grupos participen teniendo en cuenta que debe haber un control estricto de manera que nadie se quede por fuera.
- La duración de las actividades podrán ser definidas con las jefaturas respectivas para su aprobación, luego serán asignadas a los diferentes grupos.

#### **ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.**

- Se contratará asesoría externa que maneje los diferentes campos o necesidades que presentan los empleados en el trabajo, ya sea en grupos o, individualmente según sea el caso, abarcando por supuesto todo los requerimientos para que el personal se sienta bien y cómodo.
- Se contará con todo tipo de material que el personal externo necesite, como por ejemplo : instalación de equipo y repartición de todo lo que se requiere como lapiceros, lápices, libretas, etc. Todo aquello que los asesores necesitan para la actividad o actividades por desarrollar.

- Se trabajará primero con las jefaturas y se les analizará a través de diferentes actividades que actitudes toman ellos en cuanto a las necesidades que presentan los empleados.
- Se repartirán fórmulas las cuales tendrán todo lo que se necesita para evaluar las conclusiones de lo que les ha parecido cada una de las actividades de trabajo que se realizaron y en qué contribuye para su trabajo. De esta forma se podrá ver los errores que se puedan cometer para las otras actividades que se tendrán programadas.
- Se tendrá una base de datos especialmente para meter todo tipo de información con base a las conclusiones que se determinen y esto permitirá una labor más eficiente a la hora de elaborar otros planes de motivación que se pueden presentar.

A continuación se encuentra una tabla resumen, un Cronograma de Actividades, donde se desarrollarán las actividades propuestas durante el año en la institución, con el fin de hacer realidad el Plan de motivación para empleados del Tribunal Supremo de Elecciones.

## PRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| <p>1. Lograr que todo el personal de la institución se integre en actividades recreativas para mejorar las relaciones interdepartamentales entre los mismos funcionarios y jefaturas, así como los mismos Magistrados.</p> | <p>1.1 Actividades definidas en la fecha prevista. Primera actividad en Febrero y la segunda en Diciembre.</p>                | <p>1.1.1 Desarrollar un programa de actividades el cual involucrará dos períodos los cuales serán al principio y al final de año con el objetivo de llevar al empleado a que se involucre y que de los resultados de lo que se pretendió abarcar en la primera actividad.</p> | <p>Instructores internos para impartir las actividades.<br/>Fotocopias.<br/>Materiales didácticos: papel periódico, papel de construcción, cartulina, pilots, goma, masking.<br/>3 buses, 225.000 colones, esto se recaudará a través de rifas y otro tipo de actividades de parte de los empleados.</p> | <p>Magistrados del TSE.<br/>Comisión de Salud Ocupacional<br/>Comunicación y Relaciones Públicas,<br/>Dirección Ejecutiva,<br/>Jefaturas de toda la institución tanto de oficinas centrales como regionales.<br/>Comité Organizador.</p> |
| <p>2. Integrar al personal de cada oficina para que participe en actividades y así los colaboradores de cada oficina conocerá sus metas, objetivos y valores y los relacionaran con los de la institución.</p>             | <p>2.1 Actividades en marcha / actividades programadas.</p>   | <p>2.1.1 Elaborar los objetivos y metas departamentales que apoyan a los de la Institución, con la participación y colaboración del personal subordinado esto con el fin de que el empleado se sienta que le están dando un lugar para ser escuchado.</p>                     | <p>Salón Multiuso<br/>Instructor interno<br/>pantalla, radio grabadora. Cámara vídeo, Materiales didácticos: papel periódico, papel de construcción, cartulina, pilots, goma, masking, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p>  | <p>Jefaturas funcionarios de todas las oficinas tanto de oficinas centrales como Regionales.</p>   |
| <p>3. Desarrollar en las jefaturas una visión más amplia de lo que se pretende lograr en cada una de sus oficinas y con sus colaboradores.</p>   | <p>3.1 Cantidad de asistentes a las reuniones programadas por oficinas / total a participar en las reuniones programadas.</p> | <p>3.1.1 Capacitar a las jefaturas en relaciones humanas y aspectos conductuales para establecer una mejor relación con los empleados reconociendo sus capacidades y sus habilidades en el desempeño de su labor.</p>   | <p>Salón Multiusos,<br/>Instructor interno<br/>Pantalla video, radio grabadora. Cámara vídeo, Materiales didácticos: papel periódico, papel de construcción, cartulina,pilots, goma, masking, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p>                                   | <p>Oficina de Capacitación,<br/>Magistrados,<br/>jefaturas.</p>  |
| <p>4. Fortalecer la motivación en los empleados para que sientan que el esfuerzo que realizan sea premiado.</p>  | <p>4.1 Cantidad de material utilizado/ total de funcionarios.</p>   | <p>4.1.1 Se promoverá el uso de notas de felicitación al empleado por el trabajo que logre desempeñar, por el cumpleaños, por su buen rendimiento, por la puntualidad.</p>  | <p>Materiales didácticos:<br/>Una computadora, hojas papel bond, sobres blancos, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p>  | <p>Oficina de Recursos Humanos, jefaturas de cada oficina.</p>   |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| <p>5. Evaluar las sugerencias y dudas de los funcionarios para mejorar el desempeño de sus funciones y las relaciones interdepartamentales.</p> | <p>5.1 Cantidad de formulas/ total de funcionarios.</p>                     | <p>5.1.1 Se le proporcionará al empleado una fórmula en la cual el pueda poner sus sugerencias para lograr los objetivos propuestos para el plan de motivación. Y a su vez esta pueda ser entregada a las jefaturas para que la estudien y manden respuesta al empleado sobre su inquietud o necesidad.</p>  | <p>Instructores internos para impartir las actividades.<br/>Fotocopias, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p>   | <p>Funcionarios de la Sección de Capacitación</p>  |
| <p>6. Asistencia de todo el personal a seminarios y charlas para fortalecer la motivación.</p>  | <p>6.1 Evaluación de la información brindada, cantidad de funcionarios.</p> | <p>6.1.1 Dar charlas o seminarios de motivación, en el cual el empleado tendrá su lugar para expresar lo que siente en estas vivencias, ya que cuando se ha vivido y se ha disfrutado es más fácil recordarlo y esto provocará un cambio de actitud.</p>   | <p>Instructores internos con especialidad en el manejo de cultura de motivación en la organización.<br/>Cámara vídeo, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p> | <p>Funcionarios de la Sección de Capacitación.</p>   |
| <p>7. Diseñar y aplicar una estrategia para de divulgación sobre la motivación.</p>   | <p>7.1 Cantidad de material utilizado.</p>                                  | <p>7.1.1 Poner afiches en las pizarras de cada cocina, servicios sanitarios, soda y pasillos de la institución sobre motivación, la importancia del trabajo y la importancia del empleado como parte fundamental del trabajo, esto se hará para que el empleado le saque el mejor provecho a esta información y tenga conocimiento de lo importante que es él para la institución.</p> | <p>Material didáctico ayuda departamento de encuadernación, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p>   | <p>Coordinación con áreas de trabajo<br/>Oficina de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Comisión institucional</li> <li>• Rescate de Valores</li> <li>• Comité Ejecutivo PEI</li> <li>• Comisión de Presupuesto</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Señora y señores Magistrados</li> </ul> |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <p>8. Se promoverá un sistema de estímulos en el que participarán todos los funcionarios de la institución.</p>  | <p>8.1 Inicio de la campaña.</p>                            | <p>8.1.1 Crear un sistema de estímulos en el cual los empleados que produzcan y se esfuerzen más, esta actividad se realizará el día que entregan los reconocimientos por años de laborar para la institución en la Semana Cultural del Empleado Electoral.</p>                                 | <p>Salón multiusos<br/>Instructor interno.<br/>Cámara vídeo, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de Presupuesto.</li> <li>• Oficina de Comunicación</li> <li>• Comité Ejecutivo del PEI</li> <li>• Señora y Señores Magistrados</li> </ul> |
| <p>9. Logrará redistribuir cargas de trabajo a quienes dan resultados poco aceptables, con esto se pretende alcanzar un nivel igual de trabajo para todos los empleados.</p> | <p>9.1 Diagnóstico de aplicación de trabajo en equipo.</p>  | <p>9.1.1 Evaluar la productividad del personal cuando termine su trabajo con el fin de determinar si el empleado tiene recargo de funciones o no y hacer una mejor redistribución de las mismas a otros empleados que estén con menos trabajos o que ya hayan terminado.</p>                    | <p>Instructores internos para impartir las actividades.<br/>Fotocopias<br/>Cámara vídeo, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p> | <p>Todas las unidades administrativas.</p>  |
| <p>10. Conocer al máximo las cualidades de los empleados, y lograr mayor satisfacción en sus logros.</p>   | <p>10.1 Diagnóstico de aplicación de trabajo en equipo.</p> | <p>10.1.1. Se desarrollarán evaluaciones potenciales para los empleados, con el fin de detectar el nivel de concentración, atención, nivel de razonamiento lógico, creatividad, organización, capacidad de trabajo bajo presión, calidad en el trabajo, iniciativa, dinamismo, y liderazgo.</p> | <p>Instructores internos para impartir las actividades<br/>Fotocopias, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p>                   | <p>Todas las unidades administrativas.</p>  |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <p>11. Difundir entre las jefaturas que un buen líder demuestra su actuación diaria en el trabajo: constancia, congruencia, integridad, confiabilidad, autenticidad un buen líder debe dar el ejemplo.</p>   | <p>11.1 Jefaturas y niveles afines capacitados / total de jefaturas y niveles afines existentes en oficinas centrales</p> | <p>11.1.1 Concientizar a las jefaturas de la Institución para que comprenda que para mandar no se requiere únicamente de la autoridad, es necesario también un liderazgo.</p>          | <p>Instructores internos para impartir las actividades. Cámara vídeo, Fotocopias, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p>           | <p>Dirección Ejecutiva<br/>Sección de Capacitación<br/>Jefaturas de toda la institución.</p> |
| <p>12. Liberar tensiones, propicia la camaradería en el personal y ayuda al mejoramiento físico y hace que el empleado se sienta bien.</p>   | <p>12.1 Actividades en marcha actividades programadas.</p>  | <p>12.1.1 Se fomentarán más las actividades deportivas, en los empleados.</p>  | <p>Instructores internos para impartir las actividades, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso</p>                                      | <p>Dirección Ejecutiva<br/>Sección de Capacitación<br/>Empleados de toda la institución</p>  |
| <p>13. Determinar si o no existe personal con talento para ello, esto contribuye a que el empleado se sienta motivado a seguir adelante con sus estudios y capacitándose cada día más para poder competir sabiendo que se le tomará en cuenta.</p> | <p>13.1 Plan de desarrollo elaborado para todo el personal.</p>   | <p>13.1.1 Crear un sistema objetivo de planeación de recursos humanos que permita potencializar quiénes en el corto y mediano plazo estarán listos para cubrir futuras posiciones.</p> | <p>Instructores internos especializados en selección de personal. Cámara vídeo, Fotocopias, no tiene costo alguno ya que la institución cuenta con este recurso.</p> | <p>Sección de Capacitación<br/>Toda la organización</p>                                      |

Esta propuesta se ha elaborado con el fin de solucionar los problemas de motivación que existen en el Tribunal Supremo de Elecciones, se tendrá una base de datos especialmente para meter todo tipo de información con base a las conclusiones que se determinen y esto permitirá una labor más eficiente a la hora de elaborar otros planes de motivación que se pueden presentar.

# **ANEXOS**

# **ANÁLISIS**

**Tabla Número 1 de la Hoja de Análisis 1**  
**Análisis de la variable Liderazgo**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| Variable  | Proceso   | Registro   |
|-----------|---|--|
| Liderazgo | <p>1. Analizar el liderazgo aplicado por las jefaturas en el Tribunal Supremo de Elecciones, como elemento que afecta las condiciones del ambiente laboral.</p> | <p>El liderazgo supone una distribución desigual de poder entre líderes y miembros del grupo, lo que no significa que los miembros del grupo carecen de poder, más bien pueden y delinear las actividades del grupo de muchas maneras, de esta manera el líder por lo general tendrá más poder.</p> <p>La concepción de que los líderes nacen no se hacen, goza todavía de gran aceptación, por naturaleza son valientes, más agresivos, más decididas y con mayor capacidad de comunicación verbal que otras.</p> <p>Entre los objetivos del líder hacia la calidad total:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener la orientación hacia los clientes.</li> <li>➤ Satisfacer las necesidades de cada individuo.</li> <li>➤ Realizar tareas con calidad.</li> <li>➤ Mantener unido el equipo.</li> </ul> <p>Con estos objetivos claros, el líder debe emprender una serie de actividades para lograr que su personal adquiriera un compromiso con la calidad, iniciando con el respeto por el ser humano, debe asumir una administración participativa y de comunicación en ambos sentidos, debe promover el trabajo en grupo, buscar la motivación del personal y brindar el reconocimiento merecido por las labores ejecutadas.</p> <p>En términos generales el liderazgo que se identifica es de tipo autoritario, caracterizado por la centralización de las decisiones, el control y la limitación en la toma de decisiones de los subalternos. Según encuestados afirman que algunas jefaturas no conocen el trabajo de la gente que tienen a cargo, no se involucran directamente en un rol más horizontal sino que intentan establecer distancia. Esto dificulta el</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>involucramiento y el compromiso del personal a cargo pues no son vistos como un miembro más del equipo de trabajo.</p> <p>Es importante señalar que hay una diferencia entre ser “jefe” y ser “líder”, en donde el primero se relaciona más con la aplicación de reglas y la supervisión, y el segundo, con la función de facilitar, coordinar y orientar a su equipo de trabajo, permitiendo que éste realice las actividades de forma independiente. En este caso, el modelo de jerarquía que se aplica corresponde más al de jefatura o liderazgo autoritario que al de facilitador.</p> <p>Los magistrados son percibidos por los trabajadores como aislados del resto de la Institución, cuya función corresponde a recibir información de los jefes y empleados y tomar decisiones sin que esto implique un involucramiento cotidiano con la gente en sus puestos, es decir que la información no se confirma con los implicados.</p> |
|--|--|--|

**Tabla Número 2 de la Hoja de Análisis 2**  
**Análisis de la variable Desempeño Laboral**  
**Tribunal Supremo de Elecciones**

| <b>VARIABLE</b>   | <b>PROCESO</b>  | <b>REGISTRO</b>  |
|-------------------|---|--|
| Desempeño Laboral | 2. Describir los factores que afectan el desempeño de las funciones en el personal administrativo del Tribunal Supremo de Elecciones. | <p>Se concluye que el desempeño se denomina como alcanzar o superar los objetivos comerciales y sociales, así como las responsabilidades desde el punto de vista del juicio de un tercero. Entre los factores más importantes: La estructura, los conocimientos, los recursos materiales, la posición estratégica y los procesos humanos de la organización. Todos estos factores son importantes y merecedores de estudio, pero aquí nuestro interés principal son los recursos humanos, un interés justificado puesto que se les dirige cada vez más atención, y no sólo en cuanto a sus funciones tradicionales, sino también por su influencia en otros factores claves del desempeño.</p> <p>Aprovechar mejores recursos humanos como arma competitiva para aumentar el desempeño es desde luego una nueva dimensión en la administración del comportamiento organizacional. No todos los factores del desempeño son iguales, y la meta del individuo y los motivos para lograrla privan sobre los otros. En el TSE es indispensable para poder hablar de equipo de trabajo, encontrar objetivos comunes, valores y metas que permitan la cohesión y faciliten la integración. Así los trabajadores se perciben como un grupo consolidado hacia lo externo pero hacia lo interno el trabajo grupal es mínimo, refiriéndose solamente a la estabilidad laboral que</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>poseen sin que logren trascender de este aspecto.</p> <p>Además, las amenazas a la Institución se focalizan en el exterior, por ejemplo, el abstencionismo y las reformas electorales pero la dinámica interna no se ve como un factor amenazante.</p> <p>Sin embargo es en este espacio interno en donde podemos ubicar una de las mayores dificultades, y es el poco trabajo en grupo y la débil identidad grupal.</p> <p>En parte esto se ve reflejado en el trabajo cotidiano, en donde cada funcionario conoce su trabajo pero no el de sus compañeros, se refieren también a diferencias entre áreas, falta de coordinación y que cada departamento busca satisfacer sus propios intereses pero no responden a un fin común institucional. Esto puede fundamentarse también por el tipo de liderazgo que opera, en donde al ser un modelo vertical los subalternos tienen roles pasivos y no se involucran integralmente de su dinámica de trabajo.</p> |
|--|--|--|

**Tabla Número 3 de la Hoja de Análisis 3  
Análisis de la variable Satisfacción Laboral  
Tribunal Supremo de Elecciones**

| <b>VARIABLE</b>           | <b>PROCESO</b>  | <b>REGISTRO</b>  |
|---------------------------|---|--|
| Satisfacción del personal | 3. Identificar los factores que inciden en la satisfacción del personal administrativo del TSE. | <p>La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".</p> <p>Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las necesidades</li> <li>✓ Los valores</li> <li>✓ Rasgos personales</li> </ul> <p>Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las comparaciones sociales con otros empleados</li> <li>✓ Las características de empleos anteriores</li> <li>✓ Los grupos de referencia.</li> </ul> <p>En el TSE se dice que las jefaturas no conocen de cerca el trabajo de los funcionarios, es comprensible que en este apartado afirmen que esto influye en los incentivos, pues si el trabajo no se conoce de cerca es difícil premiarlo y reconocerlo.</p> <p>Algunos funcionarios consideran que se encuentran desmotivados en este aspecto pues las recompensas no son proporcionales al trabajo y a la responsabilidad y se hace necesario un reconocimiento económico.</p> |

**Tabla Número 4 de la Hoja de Análisis 4  
Análisis de la variable Capacitación  
Tribunal Supremo de Elecciones**

| VARIABLE     | PROCESO  | REGISTRO  |
|--------------|--|---|
| Capacitación | 4. Verificar que la capacitación recibida por el personal administrativo es la mas adecuada. | <p>Capacitación y desarrollo, las mejores organizaciones reconocen que tanto ellas como sus empleados salen ganando cuando éstos últimos tienen oportunidades de aprender. La organización adquiere trabajadores mejor capacitados, de talentos variados y flexibles en sus asignaciones, ellos adquieren destrezas nuevas, aprenden nuevas maneras de ver el mundo y conocen a sus compañeros de trabajo y se relacionan con ellos. El hecho de salir de la rutina cotidiana es motivante de por sí, y cuando, además, se les permite aprender y superarse dentro de la organización esto puede animar a un grupo de individuos que de lo contrario, se estancarían.</p> <p>Se cree firmemente en la filosofía de que cuanto más sepan los empleados, más valiosos son para la institución. “Desde la perspectiva del empleado, un lugar excelente para trabajar es aquel en que se confía en las personas para quienes se trabaja, se siente orgullo por lo que se hace y se disfruta la compañía de los compañeros de trabajo</p> <p>En el TSE algunos funcionarios afirman que no se cuenta con un programa de capacitación estructurado que permita brindar herramientas para el mejor desempeño y la satisfacción laboral.</p> <p>Esto no quiere decir que no han recibido cursos o actividades con este objetivo pero probablemente éstas no se relacionan directamente con el área de trabajo si estas actividades se brindan en función de los puestos y a la especialización que estos requieren, ya que la ausencia de capacitación como parte integral de la labor disminuye también las posibilidades de ascensos entre otros.</p> |

# **ENTREVISTAS**

**TABLA DE ANÁLISIS No. 1**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE  | PREGUNTA   | REGISTRO   |
|-----------|--|--|
| Liderazgo | 1-¿ Si usted fuera el Presidente del TSE, por un día y le dieran la oportunidad de cambiar algo, ¿Que cambiaría? Y ¿Por qué? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección de Cédulas, 22 de marzo 2004</b><br/> Cambiaría los sistemas de comunicación entre oficinas, sobre todo porque yo siento que ene esto hay una falla en eso, hay informaciones que uno considera básicas y no llegan en el momento oportuno, y otras veces ni si quiera ni por nota, ni por correo electrónico, ni nada entonces eso es algo a lo que hay que poner mucha atención.</p> <p><b>Lic. Carlos Alberto Murillo Montoya, Jefe Sección Padrón Electora, 23 marzo 2004</b><br/> La comunicación, porque para nadie es un secreto que la comunicación en la Institución está bastante mal, yo siento que está bastante mal, porque por ejemplo algunos acuerdos le llegan hasta 2 días después de que uno necesita pedir la información, recuerdo a un compañero que lo nombraron un 16 de x mes y luego aquí el acuerdo el 17, bueno el que perdió fue el compañero de la otra oficina, porque la comunicación no es tan fluida y no solo esa comunicación sino la comunicación que debe haber entre todo el personal, que generalmente uno se entera de las cosas a veces en los pasadizos, no formalmente, no existe una agenda permanente de reuniones en donde los superiores hagan reuniones en las cuales uno se entere de la situación de la Institución, se entera mas rápido en los noticieros o en los periódicos de lo que está pasando en la Institución, además si no existe una buena comunicación como van a saber ellos que le molesta uno o saber uno que le molesta a ellos, por que a veces uno hasta actúa o trabaja pensando estaré haciendo bien o estaré haciendo mal no se que piensa el superior de esto, y a veces es bastante difícil.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/> Bueno en el primer día, es muy difícil cambiar las situaciones ya institucionalizadas en la institución, hay muchas cosas que se deberían cambiar, pero en el primer día es muy poco tiempo , hay muchas cosas que se cambiarían por ejemplo en el sistema de nombramientos muchas veces no tiene uno la oportunidad de que se le asigne el personal que uno considere mas idóneo que ha tenido la oportunidad de desarrollarse en la oficina, eso sería una de las cosas, lo único es que de cambiar eso pues no llevaría un día, bueno hay cosas que también se deberían de cambiarse, aquí existe por ejemplo muchos</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p> cursos de capacitación y muchas veces la gente que se manda a capacitar no es la que se debería capacitarse en los cursos, se manda que se yo al curso de redacción y ortografía a alguien que ni siquiera archiva tarjetas, entonces se debería hacer más conciencia para escoger a las personas, en los procesos electorales los encargados de programas por ejemplo hay veces que los programas están estandarizados mientras que se yo reciben insumos y entonces los empleados están ahí haciendo nada y las oficinas están vacías, entonces es una situación que también hay que crear conciencia en los encargados de programas en ese sentido, sin embargo son cosas como le digo que no se pueden cambiar en un día son evidentes pero no se pueden cambiar de un día para otro. </p> <p> <b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004.</b> </p> <p> Yo pienso que la diferencia que hay entre niveles de jefaturas y ustedes por empleados porque la gente si siente que hay un abismo muy grande, inclusive uno lo siente con el trato que le dá que no es un trato de confianza no viene confiados a pedir información si no que de una vez pone la barrera de que es un nivel de jefatura o porque creen que uno al nivel de jefatura también tiene el derecho de hacer lo que quiere y ellas no, y hay gente, si hay funcionarios que si les gusta que los traten bien pero siento que hay una diferencia muy marcada que no debe suceder porque inclusive a mí me dijeron cuando estábamos organizando la semana del empleado electoral, yo puse la semana del funcionario electoral y uno de los que estaban participando que no tenía un costo de jefatura me dijo: no es que a mí me dijeron que funcionarios eran los de niveles de jefaturas y empleados somos nosotros y yo traté de cambiar eso pero no siempre siguió de empleado inclusive hasta el mismo término que utiliza de empleado, aunque todos somos funcionarios, todos trabajamos para una misma institución con diferente grado de responsabilidad y todos la labor que realizamos unos y otros todos son importantes, pero yo si he visto una diferencia muy marcada y sobre todo no tanto la diferencia si no que la gente lo siente y sentirte la gente en ese sentido no es tanto que la diferencia sea mostrada si no que hasta ya ellos mismos hacen la diferencia y no dejan que lo traten o se expresan de uno o coinciden ideas de uno o creen que todo lo que pueda ser, tienen ideas como preconcebidas, que si te ven salir de la institución a las 12 a es que debe ser que no hay reunión o algo así, o no porque uno hace lo que le da la gana, a usted puede llegar tarde todos los días cosas así que no son, entonces ellos mismos hacen la diferencia yo creo que eso es lo que cambiaría, también hay niveles de jefatura que si usted no le dice Lic. Le pegan, también como hay otros funcionarios que por más que usted le diga vea yo me llamo Rocío, no me diga Licda., igual te dicen sí señora Licda. Y se abren la puerta, pero no es porque sea gente amable y todo lo demás si no es que uno ocupa un nivel dentro del la institución. </p> <p> <b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b> </p> <p> Lo que cambiaría sería la comunicación, por que yo creo </p> |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>que es lo más pésimo que existe en esta institución, nombramientos que uno no se entera, cuando los jefes salen a vacaciones uno no se entera quién los sustituye, oficios que de empleados que ejecutan cualquier tipo de movimiento y el que menos se entera es el jefe de la oficina, entonces creo que es lo más importante cambiar la comunicación que es muy mala, inclusive para que analice un poco más, una vez que me fui de vacaciones 15 días, deje a don Olivier López, a cargo de la oficina y cuando regrese yo después de 15 días de vacaciones ese mismo día le estaba llegando a él la nota del cargo de la oficina, o sea para que se imagine la mala comunicación que hay aquí en la institución, es lo peor que existe la comunicación entre los distintos niveles de las oficinas que hay en la institución, eso es lo que yo trataría de mejorar, sería lo primero que cambiaría de esta institución.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b></p> <p>Yo procuraría un mayor acercamiento al personal, mejorar la comunicación, no distanciar a la jerarquía. Por lo que se escucha del personal, antes visitaban los magistrados las oficinas, ahora no, así podrían tener un mayor conocimiento de la labor diaria de cada oficina, por lo menos 1 hora.</p> |
|--|--|--|

**TABLA DE ANÁLISIS No. 2**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE  | PREGUNTA   | REGISTRO  |
|-----------|--|---|
| Liderazgo | 2-¿ Le hace saber a sus colaboradores que hacen bien el trabajo que desempeñan? ¿Cómo? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/> Algunas veces sí, generalmente se los manifiesto personalmente.</p> <p>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</p> <p>Bueno en la medidas de las posibilidades trato de hacerlo, generalmente, yo trato, yo trato, de darle un tiempito a cada compañero, alguna vez al mes, no siempre se puede, aunque uno tenga la intención, no siempre se puede, entonces cuando surge una situación para algo llamo algún compañero para una situación entonces aprovecho y ahí le voy diciendo lo bueno y lo malo, mire don fulano no me parece muy bien la idea de tal cosa o no me parece tal cosa y aprovecho le dedico 20 minutos 30 minutos y le hago ver esas cosas, uno tiene las buenas intenciones pero a veces no hay tiempo.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/> Sí claro, bueno generalmente cuando alguien hace un buen trabajo y yo lo veo o me lo dicen vea don Ricardo hice esto ¿Que le parece? Yo si lo considero que en realidad es bueno y a hecho un buen trabajo pues yo lo felicito, es más en una oportunidad yo recuerdo a final de año yo le mande una notita a cada uno de los empleados agradeciéndole el esfuerzo y la dedicación que había puesto en el desempeño y la dedicación de sus labores eso yo creo que no solo la plata estimula la gente sino que ciertas cositas que incentivan el hecho de que yo les mande una notita a cada funcionario, entonces siente uno que la persona se siente contenta y ya uno siente que causo cierto afecto.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004.</b><br/> Trato generalmente, es que no hay una relación siento yo como separada generalmente ellos me preguntan cómo hacerlo o yo le pregunto a ellos como lo hago mejor porque realmente es un equipo de trabajo no hay diferencias.</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b></p> <p>Sí, me gusta mucho, yo soy de los jefes que sí todos los días reviso la cantidad de trabajo que produce cada funcionario y me gusta mucho motivarlos y decirles que está bien lo que están haciendo, los invito a seguir adelante, o sea con todo este tipo de motivación que hace que él se sienta bien porque no son números sino que son personas que necesitan estímulos y como jefe que soy de la oficina me gusta mucho demostrarles con toda sinceridad que lo están haciendo bien y que sigan adelante y en el momento que pueda hacerles efectivo esa motivación pues lógicamente no va ha ver ningún pero de parte de esta jefatura y en un ascenso o en un tipo de cosas que si hacen ver en los demás que si vale la pena pues hacer las labores que les corresponde y hacerlas bien hechas.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b></p> <p>Trato, cuando una persona hace algo bien se lo expreso, o envío una nota y trato hasta donde sea posible de agradecerle.</p> |
|--|--|---|

**TABLA DE ANÁLISIS No.3**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| <b>VARIABLE</b>  | <b>PREGUNTA</b>  | <b>REGISTRO</b>   |
|------------------|--|---|
| Desempeño Labora | 3-¿Cómo se asegura el ser objetivo a la hora de hacer la calificación a su personal? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/>           En ese sentido lo mas importante es no pensar propiamente en la persona como tal, sino como funcionario en cuanto a en que forma rinde a la oficina, entonces con base en eso ser mas objetivo, a la hora de analizar si la persona cumple a cabalidad o no si falla en que falla y si no es mas fácil pensando propiamente en la labor que desempeña como lo hace y no tanto que se trate de fulanito o menganito.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b><br/>           Eso es difícil, es difícil ser uno objetivo uno en eso, es difícil si nos basamos en como está formulado el folletito, yo por ahí vi en la Institución vi alguna vez distribuyeron un folleto una hojita de esas de calificación con nota y en tal aspecto tanto y tanto en donde es mas flexible, entonces como me aseguro yo por ejemplo en la disciplina, aquí en la oficina llevamos una carpeta por cada funcionario, entonces ahí se meten las llegadas tardías, las injustificadas, los permisos, verdad, entonces eso me permite a mí valorar en cuanto a disciplina, las incapacidades, todo eso está ahí entonces todo eso yo lo consulto porque en año todo eso se le olvida las cosas, luego los informes de trabajo yo los archivo un año ahí, en todos los puestos tenemos, no es que no tenemos, en todos los puestos es posible determinar cuanto hace cada persona, porque hay trabajos que no son de cantidad sino de calidad, y ahí si hay que hacer uso de lo que uno vive cada día, en cuando a la calidad del trabajo, en cuanto a la exactitud del trabajo, en cuanto a un ascenso digamos hasta la hora no se he dado la oportunidad aquí en esta oficina, no se presentado ningún caso lo que son recomendaciones para puestos consulto el prontuario, veo el historial, me gusta la técnica de las entrevistas, por que uno conoce muy bien a las personas ahí, en los dos puestos que se nombraron aquí hace poco uno de supervisor y otro de digitadores me mandaron a mí la nómina, me preguntaron en personal que si yo quería los prontuarios, los solicitara sino no, pero yo en todo caso los pedí, porque uno tiene que ser objetivo y aunque talvez uno tenga un concepto de X persona, pero yo siento que todas tiene las misma oportunidad y hay que</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>tratarlas a todas iguales , y entonces en ese sentido busco todo lo que pueda.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b></p> <p>Bueno yo creo que aquí esa cuestión no es objetiva, porque lo que yo considero objetivo pueda ser que para otra persona no, entonces yo las calificaciones las hago sin tomar en cuenta digamos problemas personales no por que no tengo con ninguno, ni defectos de las personas, porque hay defectos que no se pueden medir en la calificación, entonces hay que calificar simplemente la hojita lo que dice que en realidad no califica bien porque es una hojita de calificación que ya por razones propias de la institución, ya está obsoleta es una hojita de calificación obsoleta hace falta más información, hace falta más detalle en ciertas cosas y hay que eliminar otras que yo creo que son innecesarias que en realidad no miden la eficiencia, efectividades del funcionario, porque muchas veces diay una nota de una calificación, no digo mía porque yo me considero objetivo, pero para otros jefes puede ser que un empleado sea malo, y llega a otra oficina y es bueno, entonces en realidad la calificación que es lo que mide la relación del jefe con el empleado, o la relación del empleado en esa oficina, puede ser que el empleado no funciona bien en esa oficina por una serie de circunstancias pero entonces no se está evaluando previamente su funcionalidad si no que se le está castigando con una calificación sin haber valorado en realidad si es un empleado que puede desempeñarse eficientemente en esa oficina o puede dar mejores resultados en otra.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004.</b></p> <p>Bueno para empezar las calificaciones o el formato de la calificación de aquí es muy cerrada no le dan a uno la oportunidad de ir más allá sobre todo realizar el trabajo que uno ve que no tiene iniciativa o que simplemente se le indicó lo que le toca y la iniciativa, es muy importante la responsabilidad.</p> <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b></p> <p>Asegurarse uno al ser objetivo es quitarse todo aquello que tiene en la cabeza con respecto a la persona que estás calificando sea malo, sea bueno, yo sea objetivo en ese sentido cuando tomo una calificación de X empleado y la reviso y lo analizo no sólo, digamos por su carácter o esas cosas si no por elementos que me permitan realizar un buen quiz, elementos como por ejemplo qué se yo es la disciplina, las llegadas tardías, o las ausencias, incapacidades control diario de cada uno de ellos del trabajo que realiza si es bueno su rendimiento o es más o menos, entonces trato de ser lo más objetivo posible</p> |
|--|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>porque no creo, aquí hay un empleado por ejemplo que muy indisciplinado en cuanto a su asistencia, que es una persona que frecuentemente llega tarde, sin embargo no lo puedo calificar de que es malo porque no es un excelente empleado de los que da un rendimiento, atiende excelentemente al público las personas salen contentas, me han dado manifestaciones de felicitación con respecto a la atención que él brinda, y tiene el defecto de que llega tarde, sin embargo si yo no fuera objetivo a él, lo podría calificar de hasta de malo porque diay uno que es indisciplinado y sin embargo la disciplina es un aspecto de todo y el grado que usted tiene que analizar con respecto al funcionario y te digo sinceramente siempre sale bien, lo que he tratado de hacer es hablar con él, últimamente ha mejorado mucho, lo he llamado a la oficina y hablamos pero sí, trato de ser lo más objetivo en ese sentido con documentos en mano que hagan ver realmente si vale o no vale, ponerle un excelente es muy bueno, eso se lo va ganando el empleado conforme vaya realizando el trabajo en general, que se yo sobre rendimiento, disciplina, colaboración, su participación, todo este tipo de cosas, la relación con los compañeros, su carácter, si sos sociable o no, todo esto lo hace ver a uno más objetivo y no sólo fijarse en el nombre de esta persona, de que este me cae mal, entonces lo califico mal, no hay que ser objetivo, la jerarquía tiene que ser más objetiva y ver todo este tipo de elementos que tenes a mano y en base a eso podes soportar la calificación.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b></p> <p>Me gustaría que enviarán una boleta de evaluación un poco más amplia, algunos elementos cuantitativos pasa al supervisor para valorar, esporádicamente llama la persona para evaluarla punto a punto, con un grado de subjetividad, minimizar un poco la problemática de los jefes, supervisores y compañeros.</p> |
|--|--|--|

**TABLA DE ANÁLISIS No.4**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE     | PREGUNTA   | REGISTRO  |
|--------------|--|---|
| Capacitación | 4-¿ Procura que cada quien trabaje en aquello para lo cual tiene más habilidad y conocimiento? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/> Se trata de hacer eso sin embargo no siempre se puede porque tenemos que jugar con lo que son las categorías de los puestos que desempeñan, inclusive, hasta sabiendas de la persona es muy capaz para desempeñar X puesto, no es posible porque ese puesto requiere de otra nomenclatura de otra categoría no se puede uno salir de cierto rangos de cada puesto, ese es el inconveniente que existe.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b><br/> Si en la medida de las posibilidades porque es muy inflexible acá, usted sabe que uno no puede poner hacer el trabajos de auxiliares de operación a un asistente de operación entonces uno tiene que jugar en ese ámbito por ejemplo dentro de los auxiliares de operación uno tiene que tratar ubicar a las personas que tiene mas habilidades para una cosa, sin embargo es otra limitante que el Tribunal nos indica que debemos hacer rotación de puestos eso por la nueva Ley de Control Interno, entonces hay que hacer rotación de puestos, pues entonces uno aunque cierta persona sea muy capaz en ese puesto uno no lo puede tener ahí para siempre, eso no es saludable para la Institución, yo no concibo una persona indispensable para x proceso, si una persona se va a vacaciones uno le vaya a decir al público o al usuario interno o externo que no le puede dar ese servicio porque fulano está de vacaciones por eso es que es difícil.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/> Sí, precisamente uno trata de ir viendo que trabajos pueden realizar las personas que se encuentran en las mismos niveles y ahí es en donde se puede trabajar con mayor libertad y pues reubicar funciones, entonces viendo las habilidades de cada uno, ya sea las habilidades del manejo en el sistema de computo de Word y viendo las facultades para atender ventanilla, hay personas que no sirven para atender ventanilla porque no tienen paciencia, no tiene el don de gente, no tiene esa mística para tratar a la gente, otras personas sí son muy afables, les gusta más bien trabajar con la</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>atención de ventanilla, son muy pocos pero hay personas, pues cada uno tiene su habilidad y uno tiene que encontrar que esa habilidad de las personas para encontrar el equilibrio.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004.</b><br/>Bueno como son tan pocos acá la verdad es que las 2 asistentes son bachilleres en el área, entonces ellas hacen labores asistenciales y las 2 están en capacidad de hacerlo, ahora con la directriz que salió de cada uno, hay que rotar al personal, en una misma categoría. Ahora en abril rotan sobre todo para aprende a hacer de todo.</p> <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b><br/>Sí, se procura, lo que pasa es que hay circunstancias en las que por ejemplo esta oficina que es de atención al público y atención a todas las oficinas regionales del país, por la característica principal de sus funciones, aquí es necesario que el personal sepa hacer de todo, es decir, yo los capacito a todos para que hagan de todo y así yo me cubro, los del área de scanner por ejemplo saben atender público y los del público saben hacer lo del scanner o sea pues si pongo a cada uno porque cada uno tiene habilidades independientes, cada persona es muy hábil para x tarea pero sin embargo las circunstancias me obligan a pasarlo a otro lugar en donde él pueda desarrollar pues lo hago a pesar de que yo sé que es hábil para cualquier cosa, para scanear, por ejemplo pero si hay un montón de ventanillas cerradas del público y hay mucha gente, pues lo traslado a ventanilla y se que me va a dar buenos resultados también sin embargo si me gusta que este cada uno de los puestos de donde tenga conocimientos, aquí hay puestos de técnicos por ejemplo el puesto de Martín que es el técnico de fotografía digital y todo eso, él si tiene que estar ahí con sus habilidades sus conocimientos, Alexander Tapia igual, por los cd que traen de las Regionales porque él trabaja con todos lo que traen de las regionales, entonces de hecho que si cada uno está en su puesto en base a esos conocimientos, habilidades, sin embargo en una eventualidad que voz sabes que el público es primero que todo por la imagen de la institución, si yo necesito sacarlos a ellos a atender público, ellos están preparados y saben cómo hacerlo, entonces es una práctica que siempre he tenido porque pienso que es una forma de administrar abierta y que todos hacen de todo y así yo no tengo ningún problema de que hayan ventanillas cerradas y que el público se queje y toda la situación, sino que siempre van a ver quejas, pero ya son quejas más que todo de estructura, del despacho no creado como debe ser, lo que pasa es que la Contraloría de Servicios me pasa a mí o me trae a la persona que se queja y yo llamo al empleado y resulta, que no es una queja, como decir, uno la trató mal o que se yo, le dijo cosas que no tenía que decirle,</p> |
|--|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>lo que me gusta en primer distancia es carear para que el empleado tenga también su derecho a defenderse y que no sea sólo que lo acuse, entonces en ese proceso cuando las personas hacen un careo por así decirlo, las personas a veces dicen que es un mal entendido y toda la cosa, sin embargo tampoco se puede tapar el sol con un dedo, si hay quejas de funcionarios que verdaderamente a veces por A o por B como personas humanas que son cometen algún tipo de error y sin embargo uno se sabe pues aquí gracias a Dios tengo años de no hacer un proceso a nadie porque son mínimas las quejas, el público sale contento, pero cuando se presenta este tipo de quejas hacemos lo que tenemos que hacer, hacemos un careo, un enfrentamiento a las personas y si la cosa no se soluciona ahí, pues simplemente se pasa a la Inspección, para que se haga el debido proceso y que la parte acusadora presente sus pruebas y también el muchacho, el funcionario nuestro demuestre las pruebas y su defensa, cuando uno trabaja con el público uno se da cuenta y analizas porque un día de estos hubo una queja contra una funcionario de aquí, analizas y te das cuenta que la mayoría de las quejas son cosas mínimas, que uno dice, mira no tiene sentido, son situaciones en donde las personas son incómodas, sin embargo se procura por la Contraloría de Servicios nos ayuda mucho en el sentido de preparar mejor de decirle a los empleados que hay un jefe que los está fiscalizando, entonces tengamos cuidado, lo que siembra cosecha, hacemos la labor que siempre se ha hecho, pero también al público darles por ende y así no vamos a tener problemas de ningún tipo.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b></p> <p>En esta oficina hay mas variedad de funciones, pero hay limitantes, compañeros en informática tratan a la medida de lo posible de colocar a la persona en un puesto similar, existen varias personas por ejemplo como secretarias, pero no se pueden aportar a la oficina por que no hay puestos en que ubicarlos.</p> |
|--|--|---|

**TABLA DE ANÁLISIS No5**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE                  | PREGUNTA  | REGISTRO  |
|---------------------------|---|---|
| Satisfacción del personal | 5-¿ Cómo logra usted hacer para que sus colaboradores se sientan satisfechos con el trabajo que realizan? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/>           Para eso es mas que todo tratando de hacérselos ver o comentando la satisfacción que uno siente por la labor realizada, mas que todo manifestándole eso al compañero en forma verbal.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b><br/>           Para nadie es un secreto que en varias oficinas, hay puestos que son los que la gente menos prefiere porque talvez son muy repetitivos o muy tediosos y alguien tiene que hacerlos, entonces yo en ese sentido es hacerles ver la importancia que tiene lo que hacen , si bien es cierto talvez tengan menos responsabilidad en otro puesto no por ello es menos importante, todas las Instituciones están conformadas por procesos y procedimiento que todos están vinculados, en el momento en que falle uno todos va a fallar, digamos eso es lo que yo les trato de hacer ver, los que estudian expedientes yo les digo talvez ustedes no lo sientan tan importante pero yo les trato de hacer ver mas allá eso, imagínese que ustedes no estudien el expediente esa persona se quede fuera del Padrón Electoral, entonces esa persona a la hora de las elecciones puede que no pueda votar, va a quedar descontenta, no solo va a poner una queja y hace ver mal a la institución y vea como algo tan pequeño pueda ser tan importante para institución.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/>           Bueno en primer lugar yo nunca estoy encima del empleado, porque yo considero que los funcionarios son lo suficientemente maduros como para realizar sus labores, si giro directrices a la supervisora general para que sirva de guía y sirva de parámetro para medir lo que es la producción del trabajo, pero uno trata de dar cierta libertad en el desarrollo porque también si uno amarra al empleado, entonces no permite la creatividad, muchas veces los empleados se sienten realizados , que se yo buscando una manera más fácil o la más rápida entonces uno no puede encasillarlo, además que uno no está en el grueso del manejo del volumen de trabajo, yo</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>estoy en el puesto mío, en la firma de resoluciones , en la firma de constancias de naturalización, solicitud de certificaciones de resolución pero hay otras personas que están ya en el grueso, ya en el volumen pero no tanto de revisión si no en el volumen del trabajo y conocen una serie de detalles y una serie de caminos, entonces al tener ellos la posibilidad de ser más creativos con su trabajo, hasta se acomodan mejor y se sienten más halagados con su función, a veces son muy lentos para hacer su trabajo , pero que es lo que pasa, que si se mantienen en ese trabajo, esa persona va a estar a gusto porque no se le busco la habilidad que ella tiene para el trabajo y además de eso no se le permite desarrollar más allá de lo que talvez pueda desarrollar y una persona que no tiene habilidad no puede cuidar su trabajo ni menos creatividad, eso va en la consideración de los funcionarios.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004.</b><br/>Yo siento que están tranquilos, no hay méritos marcados entre ellos y entre yo y ellos, realmente los 4 somos funcionarios de la biblioteca y la biblioteca tiene que quedar bien y se hace mal es el mal para los 4 para los 4, en ese sentido yo siento que se sienten satisfechos y en cuanto al trabajo pues espero que sí porque nadie me ha dicho nada.</p> <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b><br/>Bueno una de las técnicas es ser uno más amigo que jefe, en el sentido de que casi siempre y pasa todas las mañanas yo paso cubículo por cubículo y saludo a todas las personas, saludo les doy la mano y los motivo mucho, ¡Buenos días!, ¿Cómo amanecieron? ¿Cómo están hoy? Y a veces saco de 5 a 10 minutos para hablar con los muchachos de lo que pasa, no pasa, de la oficina, conversamos inclusive a veces de las decisiones que voy a tomar, no soy de las personas que toman las decisiones sólo, si no que me gusta, para eso hay 2 supervisores de la unidad, los llamo a ellos, les presento la problemática porque a veces ellos piensan mejor que uno, entonces ellos me ayudan, inclusive si se les puede trasladar al personal, pues le trasladamos también la inquietud al personal, le hacemos ver la notita , yo creo que esa es una forma muy bonita de motivar al personal, de que ellos se sientan bien y cómo te digo no es porque yo sienta que el jefe es donde está el jefe si no que es más amigo que el jefe y me ha ido muy bien en ese sentido, porque siento que en la oficina trabajan bien todos, no tengo que estar detrás de nadie, cada uno tiene su responsabilidad y esto me ha sentido que el cambio ha sido grande, personas que manifiestan que hay jefes que ni siquiera les dicen ¡Buenos días!, y yo siento que mira esto a ayudado muchísimo porque yo siento que es parte que uno los toma en cuenta y se</p> |
|--|---|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>siente muy bien, los permisos yo siempre los firmo, hay personas que lógicamente presentan una circunstancia y lógicamente no soy de los jefes tampoco estrictos, soy abierto como le digo si es una emergencia pues simplemente váyase y después vemos que hacemos llenamos permiso, pero en esas circunstancias no tengo problemas con ellos pues esto es simplemente saber manejar la motivación del que yo soy consciente de que es un personal que atiende al público y entonces como ellos en campaña hay mucho público ellos dan y dan bastante a veces se quedan 25, 30 minutos más sin cobrar un 5, entonces la jefatura tiene que observar todas esas cosas y el día que alguien pida un permiso, mira necesito unos 10 minutos para ir al banco, que se yo, pero simplemente vaya con mucho gusto no hay ningún problema, esa es una forma que yo siento simplemente que se equiparan las cosas de que yo les cedo pero ellos también, entonces para problemas de este tipo no existe en la oficina yo te lo firmo, te lo doy con mucho gusto y como le digo si son cosas especiales, más serias, si el empleado tiene que irse, se va y después yo busco la solución al problema, no hay ningún problema.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b></p> <p>Todo el personal a mi cargo realizan bien el trabajo, se hace ver que esta bien, se trata de busca las condiciones que se necesitan para trabajar a gusto.</p> |
|--|---|

**TABLA DE ANÁLISIS No 6**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE     | PREGUNTA   | REGISTRO   |
|--------------|--|--|
| Capacitación | 6. ¿Considera que la capacitación que tiene cada uno de los empleados es la mas adecuada para desempeñar el puesto actual? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/> Si, considero que si están capacitados para desempeñar el puesto actual, lo hacen bien.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b><br/> En general, sí, siento que sí, la institución ha hecho grandes esfuerzos en los últimos años, en capacitarse, yo al menos cuando entré aquí pasaron años que uno no sabía que era una capacitación, ahora siento que han hecho grandes esfuerzos, porque periódicamente hay cursos de Windows, de Word, etc, si es cierto que se debe reforzar un poquito más porque talvez si se ha limitado casi sólo a Windows y a Word, bueno a atención al cliente, lenguaje lesco, he escuchado, pero siento que todavía falta un poquito más, cómo ya ir, más puntualmente a ciertos procesos muy específicos, que se yo, por ejemplo, que le puedo decir acá, bueno no se me ocurre aquí, pero digamos en otras oficinas que trabajan digamos mucho con Ley Orgánica y todo eso aunque ellos no manejan al dedillo pero es bueno estarles dando cursos de refrescamiento de imprudencia, que se yo, vamos por buen camino, pero siento que falta un poquito más, los cursos cómo que más seguidos, claro tiene que medir efecto qué causa las oficinas de atención al público, pero es cuestión de planificarlo bien.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/> Bueno en lo que se refiere aquí en Naturalizaciones sí, aquí el secretario ha recibido capacitación sobre técnicas de redacción, los de ventanilla recibieron capacitación en lenguaje lesco, yo he tratado por lo menos de tomar en cuenta para los cursos de capacitación la gente que tiene relación con la idea formarse, porque una persona que está ahí acomodando tarjetitas diay para que va a llevar un curso de redacción y ortografía si no va a redactar ningún documento, o una persona que está, que se yo, manejando una máquina ahí todo el día y no va ha recibir , que se yo, un curso de relaciones públicas uno tiene que utilizar la lógica, el buen sentido común para mandar a las personas a formarse en los cursos, lo que pasa es que muchas veces el sentido común no es el más común para los sentidos.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004</b><br/> No en el área de nosotros a pesar de que hemos pedido cursos, ir a talleres, ir a seminarios generalmente cuesta mucho y no nos lo aprueban y cuando nos lo aprobaron una vez un curso lo cancelaron, es bastante difícil, yo entiendo somos bastante poquitos, pero si ha sido muy aparte, si usted va despacio en cuanto a la capacitación general que da, diay usted va dirigida sólo a oficinistas prácticamente, por ejemplo cursos de atención al público no hemos llevado, cuando dio el INA, ya habíamos llegado tarde, entonces el que sí podría ayudar es el lesco, diay cómo éramos 2 generalmente nos daban simultáneamente , estando uno</p> |

de lesco y uno de Word, entonces si ya se había apuntado a lesco no podía ir a Word, yo espero que el de lesco lo vuelvan a dar porque es necesario, ojala que el INA venga y dé unos 3 cursos intensivos por lo menos para entender uno.

**Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.**

No porque siento que todavía hay ausencia de cierto tipo de capacitación, pero si ha mejorado bastante lo que es esta capacitación con los empleados, pues ha tenido cursos importantes en cuanto a todo lo que es computación, ya que ellos lo manejan, atención al cliente, servicio al cliente, lenguaje lesco que están dando por ahí, ahora están dando un curso de huellas, por eso le decía talvez nos sea la capacitación más odinea pero hasta el momento ha venido a crear en ellos inquietudes, entonces cuando no viene a pedir a nosotros que es una cosa muy importante, le mandan a la jefatura capacitación le dice para que curso de capacitación necesitas, entonces uno tiene la oportunidad, esto me ha gustado mucho de este sistema que ahora si uno puede decir ahora falta que nos capaciten en esto, esto y esto, entonces es bueno, talvez no es inmediato pero usted recibe después su respuesta y luego la capacitación y conforme esto se vaya dando, este proceso yo creo que vamos a tener cada día funcionarios mejores, porque ahora están más capacitados, usted sabe que la capacitación al público no se termina siempre hay que irla mejorando y eso es lo que se ha tratado de hacer aquí, creo que con esta nueva técnica ha mejorado mucho, para mí el área de atención al público es más importante que cualquier otra cosa porque es la imagen de la institución, entonces el día de mañana faltan 2 o 3 personas, no puedo tener las ventanillas cerradas, entonces yo prefiero que se atrase cualquier otra área y aquí están todos, entonces me interesa muchísimo el trabajo de los funcionarios.

**Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004.**

Siempre se trata de que la persona esté capacitada, considero que existe un término medio, por ejemplo un curso de legislación civil.

**TABLA DE ANÁLISIS No 7**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE  | PREGUNTA   | REGISTRO  |
|-----------|--|---|
| Liderazgo | ¿ Considera usted que su liderazgo es bien aceptado en esta oficina? ¿Por qué? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/> Pienso que si, porque los muchachos siempre están dispuestos a colaborar y cuando se le solicita alguna labor en especial lo hacen de manera que todo lo hacen sin esperar alguna recompensa si no que se siente que hay voluntad para hacerlo y siento que es una manera de ejercer el liderazgo. Ellos lo manifiestan, mejor todavía.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b><br/> Uyy!, esa pregunta está difícil, por lo siguiente uno trata, de por lo menos poner en práctica lo que en teoría uno aprendió que es ser un buen líder, sin embargo yo siento que esa pregunta mejor se la debe de hacérsela a ellos que uno se ve de una manera, pero realmente ¿Pero usted que percibe dentro de ellos, que si es bien aceptado, porque uno se da cuenta cuando uno es aceptado en un grupo? yo siento que si por lo menos en la mayoría usted sabe que siempre van a ver personas que no van a estar de acuerdo con el estilo de uno, siento que si, porque si uno esta abierto a escuchar críticas o sugerencias y uno ve que nunca nadie viene a decirle nada, ni a sugerirle nada , entonces dice uno bueno algo está pasando, pero yo siento que la gente responde, que lo buscan a uno para resolver ciertos tipos de problemas, entonces siento que estoy bien, pero como le digo yo creo que del análisis que usted está haciendo de ahí va a sacar la respuesta.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/> Bueno yo creo que sí, el mismo ambiente de trabajo o sea en donde un jefe siembra discordia, recoge discordia, si un jefe tiene un liderazgo de tipo autoritario siempre tendrá cierta reacción del funcionario hacia uno y yo digo un jefe es un buen jefe porque tiene buenos empleados a la par, un jefe no es un buen jefe por él mismo, porque un buen jefe no aquel que anda emborrachándose con los empleados ni nada de eso, el buen líder tiene que guardar un punto de equilibrio y generar un buen ambiente de trabajo, un ambiente de respeto, un ambiente en donde la gente se sienta identificada del</p> |
|           |  |   |

grupo o equipo al trabajo y si hay un jefe que es autoritario y que tiene preferencias o como se dice popularmente argolla entonces se crea cierta atmósfera adversa como ocurre aquí en ciertas oficinas.

**Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004**

Diay no se yo creo que se lo tiene que preguntar a ellos hasta el momento yo creo que sí, que todos nos llevamos bien, con sus roces igual que siempre, pero mínimo diay somos seres humanos, hasta el momento no hemos tenido varios problemas, no realmente nos llevamos bien compartimos muchas cosas, pero es algo que debería preguntárselo a ellos.

**Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.**

Es una pregunta un tanto difícil, sin embargo yo siento que los muchachos se sienten bien conmigo que ha mejorado mucho esa relación de saludarlos cubículo por cubículo personalmente, no es un buenos días a todo el mundo sino que llego y uno con uno los saludo y entonces mi respeto a todos Diay de que uno siente interés por los muchachos, que somos compañeros de muchos años y todo el asunto y hasta el momento percibo que el liderazgo ha sido muy positivo porque como le repito mira si yo necesito algo de ellos estoy seguro que digo piensen y lo piensan para hacerlo porque ellos saben que nos llevamos bien ellos saben que lo que yo pueda yo con mucho gusto los ayudo, siempre he sido jefe de hacer los ascensos que la gente necesita dentro de la oficina me cuesta mucho traer gente de afuera porque a veces siento que es injusto cuando pueda haber un empleado mío que puede llegar a la plaza o le doy siempre preferencia para que él sienta esa motivación y en base a todo este tipo de circunstancia es que creo que ellos perciben ese liderazgo positivo y yo lo recibo eso también porque es gente que se ha comunicado conmigo no hay ninguno que se hace muy cerrado no, ellos vienen se sientan conmigo y conversan y muchas veces pienso que lo he notado en no solo cuestiones de trabajo sino que les he ayudado hasta en asuntos personales, cuestiones de familia y para llegar a eso creo que necesito tener mucha confianza y eso es lo que me hace pensar que yo creo que las puertas de la oficina están abiertas y que puedes venir a comunicarte conmigo de lo que quieras y eso es importante, yo siento que en este caso Gerardo es alguien mas que llega y se sienta con ellos conversa con ellos y de vez en cuando como le digo sacar 5 minutos echarse una risa u oír un comentario que a uno le hace gracia y entonces ellos sienten que no

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>es el jefe frío calculador de que o me da esto o hace esto o hace gritada las cosas inclusive no es mi técnica, si alguien tengo que llamarle la atención por x razón lo traigo a mi oficina y conversamos no a gritos sino que conversamos y tratamos de llegar a un acuerdo y eso ha hecho precisamente a que el liderazgo sea positivo que ellos tiene confianza hasta le repito en asuntos personales de familiares que trasciende en el trabajo y eso me hace notar que el nivel de una relación de entre ellos conmigo pues ha notado muchísimo y esperemos que sea así.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b></p> <p>Entre mi personal talvez de la mitad para arriba si, tienen una capacitación adecuada, ellos quisieran otro tipo de liderazgo en el que puedan ayudar a los funcionarios a capacitarse mejor, de aquí de la oficina talvez el 75% están capacitados.</p> |
|--|--|--|

**TABLA DE ANÁLISIS No 8**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE          | PREGUNTA   | REGISTRO   |
|-------------------|--|--|
| Desempeño Laboral | 8-¿ Se siente satisfecho con el personal que actualmente tiene a su cargo? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/> Si claro, todos, el 99%, por lo menos y el otro 1% podría ser, tratándose de que somos seres humanos no somos perfectos y que es un grupo de casi 20 muchachos, esperando un 100 % entendernos mucho.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b><br/> Sí, me siento a gusto un 100% sin embargo no todas las personas son iguales y algunas tienen actitudes que uno no comparte sin embargo yo soy de los que piensa que saldría una oportunidad y hacerles ver los problemas que tienen, o sea es muy fácil decir hay no fulano de tal no me gusta por esto y esto, quítelo, entonces yo siento que hay que darle una oportunidad, cada persona tiene sus problemas tiene sus metas etc, uno como administrador en ese caso debe tratar de la medida de las posibilidades de llegar al punto de cada persona ya que hayan casos muy específicos que ya sean una persona muy problemática pues se recurren a otras vías pero aquí no es el caso hasta el momento no es el caso.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004</b><br/> Sí, a pesar del problema que se había dado anteriormente con la plaza entonces yo decidí no recomendar a nadie para la sustitución interina, la plaza se había dado a propiedad la persona que nombró el Tribunal, no el que nombré yo perdió el período de prueba, entonces ahí se dio un ambiente un poco difícil, espero, entonces yo para curarme en salud solicité que me la sustituyeran interinamente mientras salía otra vez el concurso de acuerdo al que seguía en la lista.</p> <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b><br/> Mirá, todo no hay gente que le cuesta como adaptarse que todavía llega gente nueva parece mentiras y hay gente que lleva 20 años de trabajar que parece mentiras que no les gusta participar en una actividad del día de la madre, día del padre o una despedida de un compañero que se va, hay varios que ni siquiera a las 4 en punto se van, entonces ya uno sabe quienes son, inclusive algunos no les gusta cooperar económicamente, no les gusta participar pues para la época navideña que hay que comprar cosas, más sin</p> |

embargo cuesta mucho, uno trata de integrarlos, uno los motiva, uno les dice y mirá ya son personas y te digo perfectamente con mucho, lo recalco porque no son los nuevos funcionarios no se encontrase el apoyo de lo normal creo yo, vos encontrase el apoyo, participas, te ayuda a superarte pero el empleado viejo ya que tienen 15 o 20 años de estar aquí son los que menos cooperan y entonces como ven todo tan normal tan así, salen y se van y no participan, la verdad es que cuesta mucho.

**Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004**

Siempre hay personas que dan más, siempre hay personas que tienen ciertos hábitos que son difíciles, nunca están satisfechos y siempre es bueno mejorar más, procuran hacer personas, sentirse bien, sienten identificación en la oficina.

**TABLA DE ANÁLISIS No 9**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| <b>VARIABLE</b>           | <b>PREGUNTA</b>  | <b>REGISTRO</b>  |
|---------------------------|--|--|
| Satisfacción del personal | 9-¿Todo el personal participa a la hora de hacer actividades aquí en la oficina? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004</b><br/> Yo diría que casi todos, casi igual un 99% hay un 1% que no, generalmente hay uno o dos personas que por alguna razón no se quedan o no les gusta, no les gusta participar se retiran el resto siempre están dispuestos.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b><br/> Sí, el 99, 95, 100 % en las últimas que hemos hecho, actividades de fin de año , un cafecillo que se hace por ahí, prácticamente todos participan el 95 o 100% habrá uno que otro que talvez no participa, pero puede ser que tenga algún compromiso pero talvez uno no lo ve en una actividad, talvez lo verá en otra, o sea no hay nadie que del todo nunca se apunte a nada, hasta el momento.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/> Sí todos, el 100%.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004</b><br/> Sí, todos inclusive nos celebramos entre nosotros bueno cuando llegamos aquí había mucha separación dentro de las unidades, nadie se metía con nadie, aquí somos compañeros del piso no de la biblioteca, entonces quiere decir que la del amigo invisible se juega las 3 unidades con todos incluyendo todo el piso, las mujeres les celebramos el día del padre a todos los del piso y los varones nos celebran el día de la madre a todas las del piso, entonces no estamos hablando de la actividad de la biblioteca si no la actividad de esta planta, o sea somos servicios generales, biblioteca y proveeduría y arquitectura y nos vemos así, pero eso fue que nosotros empezamos hacerles cositas pequeñitas, les dábamos un regalito pequeño a todos y eso fue uniéndola grupo e hicimos el primer amigo invisible y Ahora Dios libre no lo hagamos siempre, lo organiza la biblioteca y todos participan.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b><br/> No todo el personal le gusta participar, en todo caso en una cantidad menor la que participa, no les gusta.</p> |

**TABLA DE ANÁLISIS No. 1  
ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**

**Análisis de las condiciones del ambiente laboral  
que incide en la motivación del personal administrativo**

**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE  | PREGUNTA   | REGISTRO  |
|-----------|--|---|
| Liderazgo | 1-¿ Si usted fuera el Presidente del TSE, por un día y le dieran la oportunidad de cambiar algo, ¿Que cambiaría? Y ¿Por qué? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección de Cédulas, 22 de marzo 2004</b><br/>Cambiaría los sistemas de comunicación entre oficinas, sobre todo porque yo siento que ene esto hay una falla en eso, hay informaciones que uno considera básicas y no llegan en el momento oportuno, y otras veces ni si quiera ni por nota, ni por correo electrónico, ni nada entonces eso es algo a lo que hay que poner mucha atención.</p> <p><b>Lic. Carlos Alberto Murillo Montoya, Jefe Sección Padrón Electora, 23 marzo 2004</b><br/>La comunicación, porque para nadie es un secreto que la comunicación en la Institución está bastante mal, yo siento que está bastante mal, porque por ejemplo algunos acuerdos le llegan hasta 2 días después de que uno necesita pedir la información, recuerdo a un compañero que lo nombraron un 16 de x mes y llego aquí el acuerdo el 17, bueno el que perdió fue el compañero de la otra oficina, porque la comunicación no es tan fluida y no solo esa comunicación sino la comunicación que debe haber entre todo el personal, que generalmente uno se entera de las cosas a veces en los pasadizos, no formalmente, no existe una agenda permanente de reuniones en donde los superiores hagan reuniones en las cuales uno se entere de la situación de la Institución, se entera mas rápido en los noticieros o en los periódicos de lo que está pasando en la Institución, además si no existe una buena comunicación como van a saber ellos que le molesta uno o saber uno que le molesta a ellos, por que a veces uno hasta actúa o trabaja pensando estaré haciendo bien o estaré haciendo mal no se que piensa el superior de esto, y a veces es bastante difícil.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/>Bueno en el primer día, es muy difícil cambiar las situaciones ya institucionalizadas en la</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>institución, hay muchas cosas que se deberían cambiar, pero en el primer día es muy poco tiempo, hay muchas cosas que se cambiarían por ejemplo en el sistema de nombramientos muchas veces no tiene uno la oportunidad de que se le asigne el personal que uno considere más idóneo que ha tenido la oportunidad de desarrollarse en la oficina, eso sería una de las cosas, lo único es que de cambiar eso pues no llevaría un día, bueno hay cosas que también se deberían de cambiarse, aquí existe por ejemplo muchos cursos de capacitación y muchas veces la gente que se manda a capacitar no es la que se debería capacitarse en los cursos, se manda que se yo al curso de redacción y ortografía a alguien que ni siquiera archiva tarjetas, entonces se debería hacer más conciencia para escoger a las personas, en los procesos electorales los encargados de programas por ejemplo hay veces que los programas están estandarizados mientras que se yo reciben insumos y entonces los empleados están ahí haciendo nada y las oficinas están vacías, entonces es una situación que también hay que crear conciencia en los encargados de programas en ese sentido, sin embargo son cosas como le digo que no se pueden cambiar en un día son evidentes pero no se pueden cambiar de un día para otro.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004.</b></p> <p>Yo pienso que la diferencia que hay entre niveles de jefaturas y ustedes por empleados porque la gente si siente que hay un abismo muy grande, inclusive uno lo siente con el trato que le dá que no es un trato de confianza no vienen confiados a pedir información si no que de una vez pone la barrera de que es un nivel de jefatura o porque creen que uno al nivel de jefatura también tiene el derecho de hacer lo que quiere y ellas no, y hay gente, si hay funcionarios que si les gusta que los traten bien pero siento que hay una diferencia muy marcada que no debe suceder porque inclusive a mí me dijeron cuando estábamos organizando la semana del empleado electoral, yo puse la semana del funcionario electoral y uno de los que estaban participando que no tenía un costo de jefatura me dijo: no es que a mí me dijeron que funcionarios eran los de niveles de jefaturas y empleados somos nosotros y yo traté de cambiar eso pero no siempre siguió de empleado inclusive hasta el mismo término que utiliza de empleado, aunque todos somos funcionarios, todos trabajamos para una misma institución con diferente grado de responsabilidad y todos la labor que realizamos unos y otros todos son importantes, pero yo si he visto una diferencia muy marcada y sobre todo no tanto la diferencia si no que la gente lo siente y</p> |
|--|--|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>sentirse la gente en ese sentido no es tanto que la diferencia sea mostrada si no que hasta ya ellos mismos hacen la diferencia y no dejan que lo traten o se expresan de uno o coinciden ideas de uno o creen que todo lo que pueda ser, tienen ideas como preconcebidas, que si te ven salir de la institución a las 12 a es que debe ser que no hay reunión o algo así, o no porque uno hace lo que le da la gana, a usted puede llegar tarde todos los días cosas así que no son, entonces ellos mismos hacen la diferencia yo creo que eso es lo que cambiaría, también hay niveles de jefatura que si usted no le dice Lic. Le pegan, también como hay otros funcionarios que por más que usted le diga vea yo me llamo Rocío, no me diga Licda., igual te dicen sí señora Licda. Y se abren la puerta, pero no es porque sea gente amable y todo lo demás si no es que uno ocupa un nivel dentro del la institución.</p> <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b></p> <p>Lo que cambiaría sería la comunicación, por que yo creo que es lo más pésimo que existe en esta institución, nombramientos que uno no se entera, cuando los jefarcas salen a vacaciones uno no se entera quién los sustituye, oficios que de empleados que ejecutan cualquier tipo de movimiento y el que menos se entera es el jefe de la oficina, entonces creo que es lo más importante cambiar la comunicación que es muy mala, inclusive para que analice un poco más, una vez que me fui de vacaciones 15 días, deje a don Olivier López, a cargo de la oficina y cuando regrese yo después de 15 días de vacaciones ese mismo día le estaba llegando a él la nota del cargo de la oficina, o sea para que se imagine la mala comunicación que hay aquí en la institución, es lo peor que existe la comunicación entre los distintos niveles de las oficinas que hay en la institución, eso es lo que yo trataría de mejorar, sería lo primero que cambiaría de esta institución.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b></p> <p>Yo procuraría un mayor acercamiento al personal, mejorar la comunicación, no distanciar a la jerarquía. Por lo que se escucha del personal, antes visitaban los magistrados las oficinas, ahora no, así podrían tener un mayor conocimiento de la labor diaria de cada oficina, por lo menos 1 hora.</p> |
|--|--|---|

**TABLA DE ANÁLISIS No. 2  
ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**

**Análisis de las condiciones del ambiente laboral  
que incide en la motivación del personal administrativo**

**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE  | PREGUNTA  | REGISTRO   |
|-----------|---|--|
| Liderazgo | 2-¿ Le hace saber a sus colaboradores que hacen bien el trabajo que desempeñan?<br>¿Cómo? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/>Algunas veces sí, generalmente se los manifiesto personalmente.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b><br/><br/>Bueno en la medidas de las posibilidades trato de hacerlo, generalmente, yo trato, yo trato, de darle un tiempito a cada compañero, alguna vez al mes, no siempre se puede, aunque uno tenga la intención, no siempre se puede, entonces cuando surge una situación para algo llamo algún compañero para una situación entonces aprovecho y ahí le voy diciendo lo bueno y lo malo, mire don fulano no me parece muy bien la idea de tal cosa o no me parece tal cosa y aprovecho le dedico 20 minutos 30 minutos y le hago ver esas cosas, uno tiene las buenas intenciones pero a veces no hay tiempo.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/>Sí claro, bueno generalmente cuando alguien hace un buen trabajo y yo lo veo o me lo dicen vea don Ricardo hice esto ¿Que le parece? Yo si lo considero que en realidad es bueno y a hecho un buen trabajo pues yo lo felicito, es más en una oportunidad yo recuerdo a final de año yo le mande una notita a cada uno de los empleados agradeciéndole el esfuerzo y la dedicación que había puesto en el desempeño y la dedicación de sus labores eso yo creo que no solo la plata estimula la gente sino que ciertas cositas que incentivan el hecho de que yo les mande una notita a cada funcionario, entonces siente uno que la persona se siente contenta y ya uno siente que causo cierto afecto.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004.</b></p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>Trato generalmente, es que no hay una relación siento yo como separada generalmente ellos me preguntan cómo hacerlo o yo le pregunto a ellos como lo hago mejor porque realmente es un equipo de trabajo no hay diferencias.</p> <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b></p> <p>Sí, me gusta mucho, yo soy de los jefes que sí todos los días reviso la cantidad de trabajo que produce cada funcionario y me gusta mucho motivarlos y decirles que está bien lo que están haciendo, los invito a seguir adelante, o sea con todo este tipo de motivación que hace que él se sienta bien porque no son números sino que son personas que necesitan estímulos y como jefe que soy de la oficina me gusta mucho demostrarles con toda sinceridad que lo están haciendo bien y que sigan adelante y en el momento que pueda hacerles efectivo esa motivación pues lógicamente no va ha ver ningún pero de parte de esta jefatura y en un ascenso o en un tipo de cosas que si hacen ver en los demás que si vale la pena pues hacer las labores que les corresponde y hacerlas bien hechas.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b></p> <p>Trato, cuando una persona hace algo bien se lo expreso, o envió una nota y trato hasta donde sea posible de agradecerle.</p> |
|--|--|---|

**TABLA DE ANÁLISIS No.3  
ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**

**Análisis de las condiciones del ambiente laboral  
que incide en la motivación del personal administrativo**

**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| <b>VARIABLE</b>  | <b>PREGUNTA</b>  | <b>REGISTRO</b>   |
|------------------|--|---|
| Desempeño Labora | 3-¿Cómo se asegura el ser objetivo a la hora de hacer la calificación a su personal? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/>En ese sentido lo mas importante es no pensar propiamente en la persona como tal, sino como funcionario en cuanto a en que forma rinde a la oficina, entonces con base en eso ser mas objetivo, a la hora de analizar si la persona cumple a cabalidad o no si falla en que falla y si no es mas fácil pensando propiamente en la labor que desempeña como lo hace y no tanto que se trate de fulanito o menganito.</p> <p>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</p> <p>Eso es difícil, es difícil ser uno objetivo uno en eso, es difícil si nos basamos en como está formulado el folletito, yo por ahí vi en la Institución vi alguna vez distribuyeron un folleto una hojita de esas de calificación con nota y en tal aspecto tanto y tanto en donde es mas flexible, entonces como me aseguro yo por ejemplo en la disciplina, aquí en la oficina llevamos una carpeta por cada funcionario, entonces ahí se meten las llegadas tardías, las injustificadas, los permisos, verdad, entonces eso me permite a mí valorar en cuanto a disciplina, las incapacidades, todo eso está ahí entonces todo eso yo lo consulto porque en año todo eso se le olvida las cosas, luego los informes de trabajo yo los archivo un año ahí, en todos los puestos tenemos, no es que no tenemos, en todos los puestos es posible determinar cuanto hace cada persona, porque hay trabajos que no son de cantidad sino de calidad, y ahí si hay que hacer uso de lo que uno vive cada día, en cuando a la calidad del trabajo, en cuanto a la exactitud del trabajo, en cuanto a un ascenso digamos hasta la hora no se he dado la oportunidad aquí en esta oficina, no se presentado ningún caso lo que son recomendaciones para puestos consulto el prontuario, veo el historial, me gusta la técnica de las entrevistas, por que</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>uno conoce muy bien a las personas ahí, en los dos puestos que se nombraron aquí hace poco uno de supervisor y otro de digitadores me mandaron a mí la nómina, me preguntaron en personal que si yo quería los prontuarios, los solicitara sino no, pero yo en todo caso los pedí, porque uno tiene que ser objetivo y aunque talvez uno tenga un concepto de X persona, pero yo siento que todas tiene las misma oportunidad y hay que tratarlas a todas iguales , y entonces en ese sentido busco todo lo que pueda.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b></p> <p>Bueno yo creo que aquí esa cuestión no es objetiva, porque lo que yo considero objetivo pueda ser que para otra persona no, entonces yo las calificaciones las hago sin tomar en cuenta digamos problemas personales no por que no tengo con ninguno, ni defectos de las personas, porque hay defectos que no se pueden medir en la calificación, entonces hay que calificar simplemente la hojita lo que dice que en realidad no califica bien porque es una hojita de calificación que ya por razones propias de la institución, ya está obsoleta es una hojita de calificación obsoleta hace falta más información, hace falta más detalle en ciertas cosas y hay que eliminar otras que yo creo que son innecesarias que en realidad no miden la eficiencia, efectividades del funcionario, porque muchas veces diay una nota de una calificación, no digo mía porque yo me considero objetivo, pero para otros jefes puede ser que un empleado sea malo, y llega a otra oficina y es bueno, entonces en realidad la calificación que es lo que mide la relación del jefe con el empleado, o la relación del empleado en esa oficina, puede ser que el empleado no funciona bien en esa oficina por una serie de circunstancias pero entonces no se está evaluando previamente su funcionalidad si no que se le está castigando con una calificación sin haber valorado en realidad si es un empleado que puede desempeñarse eficientemente en esa oficina o puede dar mejores resultados en otra.</p> <p><b>Licda. Rocio Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004.</b></p> <p>Bueno para empezar las calificaciones o el formato de la calificación de aquí es muy cerrada no le dan a uno la oportunidad de ir más allá sobre todo realizar el trabajo que uno ve que no tiene iniciativa o que simplemente se le indicó lo que le toca y la iniciativa, es muy importante la responsabilidad.</p> |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b></p> <p>Asegurarse uno al ser objetivo es quitarse todo aquello que tiene en la cabeza con respecto a la persona que estás calificando sea malo, sea bueno, yo sea objetivo en ese sentido cuando tomo una calificación de X empleado y la reviso y lo analizo no sólo, digamos por su carácter o esas cosas si no por elementos que me permitan realizar un buen quiz, elementos como por ejemplo qué se yo es la disciplina, las llegadas tardías, o las ausencias, incapacidades control diario de cada uno de ellos del trabajo que realiza si es bueno su rendimiento o es más o menos, entonces trato de ser lo más objetivo posible porque no creo, aquí hay un empleado por ejemplo que muy indisciplinado en cuanto a su asistencia, que es una persona que frecuentemente llega tarde, sin embargo no lo puedo calificar de que es malo porque no es un excelente empleado de los que da un rendimiento, atiende excelentemente al público las personas salen contentas, me han dado manifestaciones de felicitación con respecto a la atención que él brinda, y tiene el defecto de que llega tarde, sin embargo si yo no fuera objetivo a él, lo podría calificar de hasta de malo porque diay uno que es indisciplinado y sin embargo la disciplina es un aspecto de todo y el grado que usted tiene que analizar con respecto al funcionario y te digo sinceramente siempre sale bien, lo que he tratado de hacer es hablar con él, últimamente ha mejorado mucho, lo he llamado a la oficina y hablamos pero sí, trato de ser lo más objetivo en ese sentido con documentos en mano que hagan ver realmente si vale o no vale, ponerle un excelente es muy bueno, eso se lo va ganando el empleado conforme vaya realizando el trabajo en general, que se yo sobre rendimiento, disciplina, colaboración, su participación, todo este tipo de cosas, la relación con los compañeros, su carácter, si sos sociable o no, todo esto lo hace ver a uno más objetivo y no sólo fijarse en el nombre de esta persona, de que este me cae mal, entonces lo califico mal, no hay que ser objetivo, la jerarquía tiene que ser más objetiva y ver todo este tipo de elementos que tenes a mano y en base a eso podes soportar la calificación.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b></p> <p>Me gustaría que enviarán una boleta de evaluación un poco más amplia, algunos elementos cuantitativos pasa al supervisor para valorar, esporádicamente llama la persona para evaluarla punto a punto, con un grado de subjetividad, minimizar un poco la problemática de los jefes, supervisores y compañeros.</p> |
|--|--|--|

**TABLA DE ANÁLISIS No.4  
ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**

**Análisis de las condiciones del ambiente laboral  
que incide en la motivación del personal administrativo**

**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| <b>VARIABLE</b> | <b>PREGUNTA</b>  | <b>REGISTRO</b>   |
|-----------------|--|---|
| Capacitación    | 4-¿ Procura que cada quien trabaje en aquello para lo cual tiene más habilidad y conocimiento? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/>Se trata de hacer eso sin embargo no siempre se puede porque tenemos que jugar con lo que son las categorías de los puestos que desempeñan, inclusive, hasta sabiendas de la persona es muy capaz para desempeñar X puesto, no es posible porque ese puesto requiere de otra nomenclatura de otra categoría no se puede uno salir de cierto rangos de cada puesto, ese es el inconveniente que existe.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b><br/>Si en la medida de las posibilidades porque es muy inflexible acá, usted sabe que uno no puede poner hacer el trabajos de auxiliares de operación a un asistente de operación entonces uno tiene que jugar en ese ámbito por ejemplo dentro de los auxiliares de operación uno tiene que tratar ubicar a las personas que tiene mas habilidades para una cosa, sin embargo es otra limitante que el Tribunal nos indica que debemos hacer rotación de puestos eso por la nueva Ley de Control Interno, entonces hay que hacer rotación de puestos, pues entonces uno aunque cierta persona sea muy capaz en ese puesto uno no lo puede tener ahí para siempre, eso no es saludable para la Institución, yo no concibo una persona indispensable para x proceso, si una persona se va a vacaciones uno le vaya a decir al público o al usuario interno o externo que no le puede dar ese servicio porque fulano está de vacaciones por eso es que es difícil.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/>Sí, precisamente uno trata de ir viendo que trabajos pueden realizar las personas que se encuentran en las mismos niveles y ahí es en donde se puede trabajar con mayor libertad y pues reubicar funciones, entonces viendo las habilidades de cada uno, ya sea las habilidades del manejo en el sistema de</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>computo de Word y viendo las facultades para atender ventanilla, hay personas que no sirven para atender ventanilla porque no tienen paciencia, no tiene el don de gente, no tiene esa mística para tratar a la gente, otras personas sí son muy afables, les gusta más bien trabajar con la atención de ventanilla, son muy pocos pero hay personas, pues cada uno tiene su habilidad y uno tiene que encontrar que esa habilidad de las personas para encontrar el equilibrio.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004.</b><br/>Bueno como son tan pocos acá la verdad es que las 2 asistentes son bachilleres en el área, entonces ellas hacen labores asistenciales y las 2 están en capacidad de hacerlo, ahora con la directriz que salió de cada uno, hay que rotar al personal, en una misma categoría. Ahora en abril rotan sobre todo para aprende a hacer de todo.</p> <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b><br/>Sí, se procura, lo que pasa es que hay circunstancias en las que por ejemplo esta oficina que es de atención al público y atención a todas las oficinas regionales del país, por la característica principal de sus funciones, aquí es necesario que el personal sepa hacer de todo, es decir, yo los capacito a todos para que hagan de todo y así yo me cubro, los del área de scanner por ejemplo saben atender público y los del público saben hacer lo del scanner o sea pues si pongo a cada uno porque cada uno tiene habilidades independientes, cada persona es muy hábil para x tarea pero sin embargo las circunstancias me obligan a pasarlo a otro lugar en donde él pueda desarrollar pues lo hago a pesar de que yo sé que es hábil para cualquier cosa, para scanear, por ejemplo pero si hay un montón de ventanillas cerradas del público y hay mucha gente, pues lo traslado a ventanilla y se que me va a dar buenos resultados también sin embargo si me gusta que este cada uno de los puestos de donde tenga conocimientos, aquí hay puestos de técnicos por ejemplo el puesto de Martín que es el técnico de fotografía digital y todo eso, él si tiene que estar ahí con sus habilidades sus conocimientos, Alexander Tapia igual, por los cd que traen de las Regionales porque él trabaja con todos lo que traen de las regionales, entonces de hecho que si cada uno está en su puesto en base a esos conocimientos, habilidades, sin embargo en una eventualidad que voz sabes que el público es primero que todo por la imagen de</p> |
|--|--|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>la institución, si yo necesito sacarlos a ellos a atender público, ellos están preparados y saben cómo hacerlo, entonces es una práctica que siempre he tenido porque pienso que es una forma de administrar abierta y que todos hacen de todo y así yo no tengo ningún problema de que hayan ventanillas cerradas y que el público se queje y toda la situación, sino que siempre van a ver quejas, pero ya son quejas más que todo de estructura, del despacho no creado como debe ser, lo que pasa es que la Contraloría de Servicios me pasa a mí o me trae a la persona que se queja y yo llamo al empleado y resulta, que no es una queja, como decir, uno la trató mal o que se yo, le dijo cosas que no tenía que decirle, lo que me gusta en primer distancia es carear para que el empleado tenga también su derecho a defenderse y que no sea sólo que lo acuse, entonces en ese proceso cuando las personas hacen un careo por así decirlo, las personas a veces dicen que es un mal entendido y toda la cosa, sin embargo tampoco se puede tapar el sol con un dedo, si hay quejas de funcionarios que verdaderamente a veces por A o por B como personas humanas que son cometen algún tipo de error y sin embargo uno se sabe pues aquí gracias a Dios tengo años de no hacer un proceso a nadie porque son mínimas las quejas, el público sale contento, pero cuando se presenta este tipo de quejas hacemos lo que tenemos que hacer, hacemos un careo, un enfrentamiento a las personas y si la cosa no se soluciona ahí, pues simplemente se pasa a la Inspección, para que se haga el debido proceso y que la parte acusadora presente sus pruebas y también el muchacho, el funcionario nuestro demuestre las pruebas y su defensa, cuando uno trabaja con el público uno se da cuenta y analizas porque un día de estos hubo una queja contra una funcionario de aquí, analizas y te das cuenta que la mayoría de las quejas son cosas mínimas, que uno dice, mira no tiene sentido, son situaciones en donde las personas son incómodas, sin embargo se procura por la Contraloría de Servicios nos ayuda mucho en el sentido de preparar mejor de decirle a los empleados que hay un jefe que los está fiscalizando, entonces tengamos cuidado, lo que siembra cosecha, hacemos la labor que siempre se ha hecho, pero también al público darles por ende y así no vamos a tener problemas de ningún tipo.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b><br/>En esta oficina hay mas variedad de funciones, pero hay limitantes, compañeros</p> |
|--|--|---|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | en informática tratan a la medida de lo posible de colocar a la persona en un puesto similar, existen varias personas por ejemplo como secretarias, pero no se pueden aportar a la oficina por que no hay puestos en que ubicarlos. |
|--|--|---|

**TABLA DE ANÁLISIS No5  
ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**

**Análisis de las condiciones del ambiente laboral  
que incide en la motivación del personal administrativo**

**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| <b>VARIABLE</b>           | <b>PREGUNTA</b>   | <b>REGISTRO</b>   |
|---------------------------|---|---|
| Satisfacción del personal | 5-¿ Cómo logra usted hacer para que sus colaboradores se sientan satisfechos con el trabajo que realizan? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/>Para eso es mas que todo tratando de hacérselos ver o comentando la satisfacción que uno siente por la labor realizada, mas que todo manifestándole eso al compañero en forma verbal.</p> <p>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,<br/><br/>Para nadie es un secreto que en varias oficinas, hay puestos que son los que la gente menos prefiere porque talvez son muy repetitivos o muy tediosos y alguien tiene que hacerlos, entonces yo en ese sentido es hacerles ver la importancia que tiene lo que hacen , si bien es cierto talvez tengan menos responsabilidad en otro puesto no por ello es menos importante, todas las Instituciones están conformadas por procesos y procedimiento que todos están vinculados, en el momento en que falle uno todos va a fallar, digamos eso es lo que yo les trato de hacer ver, los que estudian expedientes yo les digo talvez ustedes no lo sientan tan importante pero yo les trato de hacer ver mas allá eso, imagínese que ustedes no estudien el expediente esa persona se quede fuera del Padrón Electoral, entonces esa persona a la hora de las elecciones puede que no pueda votar, va a quedar descontenta, no solo va a poner una queja y hace ver mal a la institución y vea como algo tan pequeño pueda ser tan importante para institución.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/>Bueno en primer lugar yo nunca estoy encima del empleado, porque yo considero que los funcionarios son lo suficientemente maduros como para realizar sus labores, si giro directrices a la supervisora general para que sirva de guía y sirva de parámetro para medir</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>lo que es la producción del trabajo, pero uno trata de dar cierta libertad en el desarrollo porque también si uno amarra al empleado, entonces no permite la creatividad, muchas veces los empleados se sienten realizados , que se yo buscando una manera más fácil o la más rápida entonces uno no puede encasillarlo, además que uno no está en el grueso del manejo del volumen de trabajo, yo estoy en el puesto mío, en la firma de resoluciones , en la firma de constancias de naturalización, solicitud de certificaciones de resolución pero hay otras personas que están ya en el grueso, ya en el volumen pero no tanto de revisión si no en el volumen del trabajo y conocen una serie de detalles y una serie de caminos, entonces al tener ellos la posibilidad de ser más creativos con su trabajo, hasta se acomodan mejor y se sienten más halagados con su función, a veces son muy lentos para hacer su trabajo , pero que es lo que pasa, que si se mantienen en ese trabajo, esa persona va a estar a gusto porque no se le busco la habilidad que ella tiene para el trabajo y además de eso no se le permite desarrollar más allá de lo que talvez pueda desarrollar y una persona que no tiene habilidad no puede cuidar su trabajo ni menos creatividad, eso va en la consideración de los funcionarios.</p> <p>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004.</p> <p>Yo siento que están tranquilos, no hay méritos marcados entre ellos y entre yo y ellos, realmente los 4 somos funcionarios de la biblioteca y la biblioteca tiene que quedar bien y se hace mal es el mal para los 4 para los 4, en ese sentido yo siento que se sienten satisfechos y en cuanto al trabajo pues espero que sí porque nadie me ha dicho nada.</p> <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b></p> <p>Bueno una de las técnicas es ser uno más amigo que jefe, en el sentido de que casi siempre y pasa todas las mañanas yo paso cubículo por cubículo y saludo a todas las personas, saludo les doy la mano y los motivo mucho, ¡Buenos días!, ¿Cómo amanecieron? ¿Cómo están hoy? Y a veces saco de 5 a 10 minutos para hablar con los muchachos de lo que pasa, no pasa, de la oficina, conversamos inclusive a veces de las decisiones que voy a tomar, no soy de las personas que toman las decisiones sólo, si no que me gusta, para eso hay 2 supervisores de</p> |
|--|--|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>la unidad, los llamo a ellos, les presento la problemática porque a veces ellos piensan mejor que uno, entonces ellos me ayudan, inclusive si se les puede trasladar al personal, pues le trasladamos también la inquietud al personal, le hacemos ver la notita , yo creo que esa es una forma muy bonita de motivar al personal, de que ellos se sientan bien y cómo te digo no es porque yo sienta que el jefe es donde está el jefe si no que es más amigo que el jefe y me ha ido muy bien en ese sentido, porque siento que en la oficina trabajan bien todos, no tengo que estar detrás de nadie, cada uno tiene su responsabilidad y esto me ha sentido que el cambio ha sido grande, personas que manifiestan que hay jefes que ni siquiera les dicen ¡Buenos días!, y yo siento que mira esto a ayudado muchísimo porque yo siento que es parte que uno los toma en cuenta y se siente muy bien, los permisos yo siempre los firmo, hay personas que lógicamente presentan una circunstancia y lógicamente no soy de los jefes tampoco estrictos, soy abierto como le digo si es una emergencia pues simplemente váyase y después vemos que hacemos llenamos permiso, pero en esas circunstancias no tengo problemas con ellos pues esto es simplemente saber manejar la motivación del que yo soy consciente de que es un personal que atiende al público y entonces como ellos en campaña hay mucho público ellos dan y dan bastante a veces se quedan 25, 30 minutos más sin cobrar un 5, entonces la jefatura tiene que observar todas esas cosas y el día que alguien pida un permiso, mira necesito unos 10 minutos para ir al banco, que se yo, pero simplemente vaya con mucho gusto no hay ningún problema, esa es una forma que yo siento simplemente que se equiparan las cosas de que yo les cedo pero ellos también, entonces para problemas de este tipo no existe en la oficina yo te lo firmo, te lo doy con mucho gusto y como le digo si son cosas especiales, más serias, si el empleado tiene que irse, se va y después yo busco la solución al problema, no hay ningún problema.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</b><br/>Todo el personal a mi cargo realizan bien el trabajo, se hace ver que esta bien, se trata de busca las condiciones que se necesitan para trabajar a gusto.</p> |
|--|--|--|

**TABLA DE ANÁLISIS No 6**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE     | PREGUNTA  | REGISTRO  |
|--------------|---|---|
| Capacitación | 6.¿Considera que la capacitación que tiene cada uno de los empleados es la mas adecuada para desempeñar el puesto actual? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/> Si, considero que si están capacitados para desempeñar el puesto actual, lo hacen bien.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b></p> <p>En general, sí, siento que sí, la institución ha hecho grandes esfuerzos en los últimos años, en capacitarse, yo al menos cuando entré aquí pasaron años que uno no sabía que era una capacitación, ahora siento que han hecho grandes esfuerzos, porque periódicamente hay cursos de Windows, de Word, etc, si es cierto que se debe reforzar un poquito más porque talvez si se ha limitado casi sólo a Windows y a Word, bueno a atención al cliente, lenguaje lesco, he escuchado, pero siento que todavía falta un poquito más, cómo ya ir, más puntualmente a ciertos procesos muy específicos, que se yo, por ejemplo, que le puedo decir acá, bueno no se me ocurre aquí, pero digamos en otras oficinas que trabajan digamos mucho con Ley Orgánica y todo eso aunque ellos no manejan al dedillo pero es bueno estarles dando cursos de refrescamiento de imprudencia, que se yo, vamos por buen camino, pero siento que falta un poquito más, los cursos cómo que más seguidos, claro tiene que medir efecto qué causa las oficinas de atención al público, pero es cuestión de planificarlo bien.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/> Bueno en lo que se refiere aquí en Naturalizaciones sí, aquí el secretario ha recibido capacitación sobre técnicas de redacción, los de ventanilla recibieron capacitación en lenguaje lesco, yo he tratado por lo menos de tomar en cuenta para los cursos de capacitación la gente que tiene relación con la idea formarse, porque una persona que está ahí acomodando tarjetitas diay para que va a llevar un curso de redacción y ortografía si no va a redactar</p> |
|              |   | ningún documento, o una persona que está, que se yo, manejando una máquina ahí todo el día y no va ha recibir , que se yo, un curso de relaciones públicas uno tiene que utilizar la lógica, el buen sentido  |

común para mandar a las personas a formarse en los cursos, lo que pasa es que muchas veces el sentido común no es el más común para los sentidos.

**Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004**

No en el área de nosotros a pesar de que hemos pedido cursos, ir a talleres, ir a seminarios generalmente cuesta mucho y no nos lo aprueban y cuando nos lo aprobaron una vez un curso lo cancelaron, es bastante difícil, yo entiendo somos bastante poquitos, pero si ha sido muy aparte, si usted va despacio en cuanto a la capacitación general que da, diay usted va dirigida sólo a oficinistas prácticamente, por ejemplo cursos de atención al público no hemos llevado, cuando dio el INA, ya habíamos llegado tarde, entonces el que sí podría ayudar es el lesco, diay cómo éramos 2 generalmente nos daban simultáneamente , estando uno de lesco y uno de Word, entonces si ya se había apuntado a lesco no podía ir a Word, yo espero que el de lesco lo vuelvan a dar porque es necesario, ojala que el INA venga y dé unos 3 cursos intensivos por lo menos para entender uno.

**Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.**

No porque siento que todavía hay ausencia de cierto tipo de capacitación, pero si ha mejorado bastante lo que es esta capacitación con los empleados, pues ha tenido cursos importantes en cuanto a todo lo que es computación, ya que ellos lo manejan, atención al cliente, servicio al cliente, lenguaje lesco que están dando por ahí, ahora están dando un curso de huellas, por eso le decía talvez nos sea la capacitación más odinea pero hasta el momento ha venido a crear en ellos inquietudes, entonces cuando no viene a pedir a nosotros que es una cosa muy importante, le mandan a la jefatura capacitación le dice para que curso de capacitación necesitas, entonces uno tiene la oportunidad, esto me ha gustado mucho de este sistema que ahora si uno puede decir ahora falta que nos capaciten en esto, esto y esto, entonces es bueno, talvez no es inmediato pero usted recibe después su respuesta y luego la capacitación y conforme esto se vaya dando, este proceso

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>yo creo que vamos a tener cada día funcionarios mejores, porque ahora están más capacitados, usted sabe que la capacitación al público no se termina siempre hay que irla mejorando y eso es lo que se ha tratado de hacer aquí, creo que con esta nueva técnica ha mejorado mucho, para mí el área de atención al público es más importante que cualquier otra cosa porque es la imagen de la institución, entonces el día de mañana faltan 2 o 3 personas, no puedo tener las ventanillas cerradas, entonces yo prefiero que se atrase cualquier otra área y aquí están todos, entonces me interesa muchísimo el trabajo de los funcionarios.</p> <p><b>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004.</b></p> <p>Siempre se trata de que la persona esté capacitada, considero que existe un término medio, por ejemplo un curso de legislación civil.</p> |
|--|--|---|

**TABLA DE ANÁLISIS No 7**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| <b>VARIABLE</b> | <b>PREGUNTA</b>   | <b>REGISTRO</b>  |
|-----------------|---|--|
| Liderazgo       | 7¿ Considera usted que su liderazgo es bien aceptado en esta oficina? ¿Por qué? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/> Pienso que si, porque los muchachos siempre están dispuestos a colaborar y cuando se le solicita alguna labor en especial lo hacen de manera que todo lo hacen sin esperar alguna recompensa si no que se siente que hay voluntad para hacerlo y siento que es una manera de ejercer el liderazgo. Ellos lo manifiestan, mejor todavía.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b></p> <p>Uyy!, esa pregunta está difícil, por lo siguiente uno trata, de por lo menos poner en práctica lo que en teoría uno aprendió que es ser un buen líder, sin embargo yo siento que esa pregunta mejor se la debe de hacérsela a ellos que uno se ve de una manera, pero realmente ¿Pero usted que percibe dentro de ellos, que si es bien aceptado, porque uno se da cuenta cuando uno es aceptado en un grupo? yo siento que si por lo menos en la mayoría usted sabe que siempre van a ver personas que no van a estar de acuerdo con el estilo de uno, siento que si, porque si uno esta abierto a escuchar críticas o sugerencias y uno ve que nunca nadie viene a decirle nada, ni a sugerirle nada , entonces dice uno bueno algo está pasando, pero yo siento que la gente responde, que lo buscan a uno para resolver ciertos tipos de problemas, entonces siento que estoy bien, pero como le digo yo creo que del análisis que usted está haciendo de ahí va a sacar la respuesta.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/> Bueno yo creo que sí, el mismo ambiente de trabajo o sea en donde un jefe siembra discordia, recoge discordia, si un jefe tiene un liderazgo de tipo autoritario siempre tendrá cierta reacción del funcionario hacia uno y yo digo un jefe es un buen jefe porque tiene</p> |
|                 |   | buenos empleados a la par, un jefe no es un  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>buen jefe por él mismo, porque un buen jefe no aquel que anda emborrachándose con los empleados ni nada de eso, el buen líder tiene que guardar un punto de equilibrio y generar un buen ambiente de trabajo, un ambiente de respeto, un ambiente en donde la gente se sienta identificada del grupo o equipo al trabajo y si hay un jefe que es autoritario y que tiene preferencias o como se dice popularmente argolla entonces se crea cierta atmósfera adversa como ocurre aquí en ciertas oficinas.</p> <p>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004</p> <p>Diay no se yo creo que se lo tiene que preguntar a ellos hasta el momento yo creo que sí, que todos nos llevamos bien, con sus roces igual que siempre, pero mínimo diay somos seres humanos, hasta el momento no hemos tenido varios problemas, no realmente nos llevamos bien compartimos muchas cosas, pero es algo que debería preguntárselo a ellos.</p> <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b></p> <p>Es una pregunta un tanto difícil, sin embargo yo siento que los muchachos se sienten bien conmigo que ha mejorado mucho esa relación de saludarlos cubículo por cubículo personalmente, no es un buenos días a todo el mundo sino que llego y uno con uno los saludo y entonces mi respetos a todos Diay de que uno siente interés por los muchachos, que somos compañeros de muchos años y todo el asunto y hasta el momento percibo que el liderazgo ha sido muy positivo porque como le repito mira si yo necesito algo de ellos estoy seguro que digo piensen y lo piensan para hacerlo porque ellos saben que nos llevamos bien ellos saben que lo que yo pueda yo con mucho gusto los ayudo, siempre he sido jefe de hacer los ascensos que la gente necesita dentro de la oficina me cuesta mucho traer gente de afuera porque a veces siento que es injusto cuando pueda haber un empleado mío que puede llegar a la plaza o le doy siempre preferencia para que él sienta esa motivación y en base a todo este tipo de circunstancia es que creo que ellos perciben ese liderazgo positivo y yo lo recibo eso también porque es gente que se ha comunicado conmigo no hay ninguno que se hace muy cerrado no, ellos vienen se sientan conmigo y conversan y muchas veces pienso</p> |
|--|--|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>que lo he notado en no solo cuestiones de trabajo sino que les he ayudado hasta en asuntos personales, cuestiones de familia y para llegar a eso creo que necesito tener mucha confianza y eso es lo que me hace pensar que yo creo que las puertas de la oficina están abiertas y que puedes venir a comunicarte conmigo de lo que quieras y eso es importante, yo siento que en este caso Gerardo es alguien mas que llega y se sienta con ellos conversa con ellos y de vez en cuando como le digo sacar 5 minutos echarse una risa u oír un comentario que a uno le hace gracia y entonces ellos sienten que no es el jefe frío calculador de que o me da esto o hace esto o hace gritada las cosas inclusive no es mi técnica, si alguien tengo que llamarle la atención por x razón lo traigo a mi oficina y conversamos no a gritos sino que conversamos y tratamos de llegar a un acuerdo y eso ha hecho precisamente a que el liderazgo sea positivo que ellos tiene confianza hasta le repito en asuntos personales de familiares que trasciende en el trabajo y eso me hace notar que el nivel de una relación de entre ellos conmigo pues ha notado muchísimo y esperemos que sea así.</p> <p>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</p> <p>Entre mi personal talvez de la mitad para arriba si, tienen una capacitación adecuada, ellos quisieran otro tipo de liderazgo en el que puedan ayudar a los funcionarios a capacitarse mejor, de aquí de la oficina talvez el 75% están capacitados.</p> |
|--|--|---|

**TABLA DE ANÁLISIS No 8**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE          | PREGUNTA   | REGISTRO   |
|-------------------|--|--|
| Desempeño Laboral | 8-¿ Se siente satisfecho con el personal que actualmente tiene a su cargo? | <p><b>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004.</b><br/> Si claro, todos, el 99%, por lo menos y el otro 1% podría ser, tratándose de que somos seres humanos no somos perfectos y que es un grupo de casi 20 muchachos, esperando un 100 % entendernos mucho.</p> <p><b>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</b><br/> Sí, me siento a gusto un 100% sin embargo no todas las personas son iguales y algunas tienen actitudes que uno no comparte sin embargo yo soy de los que piensa que saldría una oportunidad y hacerles ver los problemas que tienen, o sea es muy fácil decir hay no fulano de tal no me gusta por esto y esto, quítelo, entonces yo siento que hay que darle una oportunidad, cada persona tiene sus problemas tiene sus metas etc, uno como administrador en ese caso debe tratar de la medida de las posibilidades de llegar al punto de cada persona ya que hayan casos muy específicos que ya sean una persona muy problemática pues se recurren a otras vías pero aquí no es el caso hasta el momento no es el caso.</p> <p><b>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004</b><br/> Sí, a pesar del problema que se había dado anteriormente con la plaza entonces yo decidí no recomendar a nadie para la sustitución interina, la plaza se había dado a propiedad la persona que nombró el Tribunal, no el que nombré yo perdió el período de prueba, entonces ahí se dio un ambiente un poco difícil, espero, entonces yo para curarme en salud solicité que me la sustituyeran interinamente mientras salía otra vez el concurso de acuerdo al que seguía en la lista.</p> <p><b>Lic. Gerardo Arroyo Muñoz, Jefe Sección Solicitudes Cedulares, viernes 26 de marzo 2004.</b><br/> Mirá, todo no hay gente que le cuesta como</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>adaptarse que todavía llega gente nueva parece mentiras y hay gente que lleva 20 años de trabajar que parece mentiras que no les gusta participar en una actividad del día de la madre, día del padre o una despedida de un compañero que se yo, hay varios que ni siquiera a las 4 en punto se van, entonces ya uno sabe quienes son, inclusive algunos no les gusta cooperar económicamente, no les gusta participar pues para la época navideña que hay que comprar cosas, más sin embargo cuesta mucho, uno trata de integrarlos, uno los motiva, uno les dice y mirá ya son personas y te digo perfectamente con mucho, lo recalco porque no son los nuevos funcionarios no se encontrase el apoyo de lo normal creo yo, vos encontrase el apoyo, participas, te ayuda a superarte pero el empleado viejo ya que tienen 15 o 20 años de estar aquí son los que menos cooperan y entonces como ven todo tan normal tan así, salen y se van y no participan, la verdad es que cuesta mucho.</p> <p>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</p> <p>Siempre hay personas que dan más, siempre hay personas que tienen ciertos hábitos que son difíciles, nunca están satisfechos y siempre es bueno mejorar más, procuran hacer personas, sentirse bien, sienten identificación en la oficina.</p> |
|--|--|---|

**TABLA DE ANÁLISIS No 9**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A JEFATURAS**  
**Análisis de las condiciones del ambiente laboral**  
**que incide en la motivación del personal administrativo**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

| VARIABLE                  | PREGUNTA   | REGISTRO   |
|---------------------------|--|--|
| Satisfacción del personal | 9-¿Todo el personal participa a la hora de hacer actividades aquí en la oficina? | <p>Lic. Olivier López Jiménez, Jefe Sección Cédulas, 22 marzo 2004</p> <p>Yo diría que casi todos, casi igual un 99% hay un 1% que no, generalmente hay uno o dos personas que por alguna razón no se quedan o no les gusta, no les gusta participar se retiran el resto siempre están dispuestos.</p> <p>Lic. Carlos Murillo Montoya, Jefe Sección de Padrón Electoral,</p> <p>Sí, el 99, 95, 100 % en las últimas que hemos hecho, actividades de fin de año , un cafecillo que se hace por ahí, prácticamente todos participan el 95 o 100% habrá uno que otro que talvez no participa, pero puede ser que tenga algún compromiso pero talvez uno no lo ve en una actividad, talvez lo verá en otra, o sea no hay nadie que del todo nunca se apunte a nada, hasta el momento.</p> <p><b>Lic. Ricardo Chavarría Barquero, Jefe Secciones de Opciones y Naturalizaciones, miércoles 24 marzo, 2004.</b><br/>Sí todos, el 100%.</p> <p>Licda. Rocío Montero Solano, Jefe de la Sección Biblioteca, jueves 25 marzo 2004</p> <p>Sí, todos inclusive nos celebramos entre nosotros bueno cuando llegamos aquí había mucha separación dentro de las unidades, nadie se metía con nadie, aquí somos compañeros del piso no de la biblioteca, entonces quiere decir que la del amigo invisible se juega las 3 unidades con todos incluyendo todo el piso, las mujeres les celebramos el día del padre a todos los del piso y los varones nos celebran el día de la madre a todas las del piso, entonces no estamos hablando de la actividad de la biblioteca si no la actividad de esta planta, o sea somos servicios generales, biblioteca y proveeduría y arquitectura y nos vemos así, pero eso fue que nosotros empezamos hacerles cositas pequeñitas, les dábamos un regalito pequeño a todos y eso fue uniéndola grupo e hicimos el primer amigo invisible y</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>Ahora Dios libre no lo hagamos siempre, lo organiza la biblioteca y todos participan.</p> <p>Licda. Katia Zamora Guzmán, Jefe Sección Archivo, miércoles 24 marzo, 2004</p> <p>No todo el personal le gusta participar, en todo caso en una cantidad menor la que participa, no les gusta.</p> |
|--|--|---|

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS DEL TSE**

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO PROPÓSITO, OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DE LAS CONDICIONES DEL AMBIENTE LABORAL QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DEL TSE, COMO PARTE DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DESARROLLADO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (U.L.A.C.I.T.)

**POR FAVOR MARQUE CON UNA EQUIS (X) LA RESPUESTA SEGÚN SU NIVEL DE ACUERDO. LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA ES DE CARÁCTER CONFIDENCIAL POR LO QUE LE SOLICITAMOS LA MAYOR OBJETIVIDAD EN SUS RESPUESTAS.**

1- ¿Considera usted que la comunicación interna en la institución es buena?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

2- ¿Ha recibido las recompensas que merece por su trabajo?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

3- ¿Está satisfecho en la institución?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

4- ¿Considera que en su oficina se trabaja en equipo?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

5- ¿Piensa que los valores están bien inculcados entre el personal del TSE?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

6- ¿Piensa usted que la responsabilidad está primero ante todo?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

7- ¿Cree que debería de existir un programa de actividades donde los funcionarios puedan elegir la capacitación que deseen de acuerdo al puesto que desempeñan?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

8- ¿En esta institución podemos comunicarnos abiertamente?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

9- ¿A usted le toman en cuenta su opinión a la hora de determinar las necesidades de capacitación del Departamento, Sección o Unidad?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

10- ¿Conozco las metas del departamento y tengo una clara idea de cuales son las más importantes? (Según la jerarquía de valores institucionales)

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

11- ¿Siente deseos de llegar a su trabajo día a día?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

12- ¿Esta Institución es un buen lugar para trabajar?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

13- ¿Son importantes todos los beneficios que ofrece el TSE?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

14- ¿Se encuentra satisfecho con la oportunidad de desarrollo que le ha brindado su jefe?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

15- ¿La comunicación que existe entre mi jefe y mi persona es buena?

|                   |               |                            |                         |                         |               |
|-------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| 1                 | 2             | 3                          | 4                       | 5                       | 6             |
| Muy en<br>acuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De<br>acuerdo |
| Desacuerdo        | Muy de        | desacuerdo                 | acuerdo                 | acuerdo                 |               |

16- ¿Desempeña usted un puesto inferior al que le corresponde por títulos o experiencia?

|                   |               |              |                   |            |                |
|-------------------|---------------|--------------|-------------------|------------|----------------|
| 1                 | 2             | 3            | 4                 | 5          | 6              |
| Muy en            | En desacuerdo | Levemente en | Levemente de      | De acuerdo | Muy de         |
| <b>Desacuerdo</b> |               |              | <b>desacuerdo</b> |            | <b>acuerdo</b> |
|                   |               |              | <b>acuerdo</b>    |            |                |

17- ¿Si en sus manos estuviera el tomar una decisión para solucionar un problema de la oficina aceptaría la responsabilidad?

|                   |               |                   |                |            |                |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------|------------|----------------|
| 1                 | 2             | 3                 | 4              | 5          | 6              |
| Muy en            | En desacuerdo | Levemente en      | Levemente de   | De acuerdo | Muy de         |
| <b>Desacuerdo</b> |               | <b>desacuerdo</b> | <b>de</b>      |            | <b>acuerdo</b> |
|                   |               |                   | <b>acuerdo</b> |            |                |

18- ¿Mis compañeros tratan de hacer su mayor esfuerzo cada día?

|                   |               |                   |                |            |                |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------|------------|----------------|
| 1                 | 2             | 3                 | 4              | 5          | 6              |
| Muy en            | En desacuerdo | Levemente en      | Levemente de   | De acuerdo | Muy de         |
| <b>Desacuerdo</b> |               | <b>desacuerdo</b> | <b>de</b>      |            | <b>acuerdo</b> |
|                   |               |                   | <b>acuerdo</b> |            |                |

19- ¿Se ha beneficiado usted con la capacitación que le ha brindado el TSE?

|                   |               |                   |                |            |                |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------|------------|----------------|
| 1                 | 2             | 3                 | 4              | 5          | 6              |
| Muy en            | En desacuerdo | Levemente en      | Levemente de   | De acuerdo | Muy de         |
| <b>Desacuerdo</b> |               | <b>desacuerdo</b> | <b>de</b>      |            | <b>acuerdo</b> |
|                   |               |                   | <b>acuerdo</b> |            |                |

20- ¿Me participan en todas las actividades de mi oficina?

|                   |               |                   |                |            |                |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------|------------|----------------|
| 1                 | 2             | 3                 | 4              | 5          | 6              |
| Muy en            | En desacuerdo | Levemente en      | Levemente de   | De acuerdo | Muy de         |
| <b>Desacuerdo</b> |               | <b>desacuerdo</b> | <b>de</b>      |            | <b>acuerdo</b> |
|                   |               |                   | <b>acuerdo</b> |            |                |

21- ¿Se siente identificado con el trabajo que usted hace?

|                   |               |                   |                |            |                |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------|------------|----------------|
| 1                 | 2             | 3                 | 4              | 5          | 6              |
| Muy en            | En desacuerdo | Levemente en      | Levemente de   | De acuerdo | Muy de         |
| <b>Desacuerdo</b> |               | <b>desacuerdo</b> | <b>de</b>      |            | <b>acuerdo</b> |
|                   |               |                   | <b>acuerdo</b> |            |                |

22- ¿En mi oficina el comportamiento y la actitud de mis compañeros es la más adecuada?

|                   |               |                   |                |            |                |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------|------------|----------------|
| 1                 | 2             | 3                 | 4              | 5          | 6              |
| Muy en            | En desacuerdo | Levemente en      | Levemente de   | De acuerdo | Muy de         |
| <b>Desacuerdo</b> |               | <b>desacuerdo</b> | <b>de</b>      |            | <b>acuerdo</b> |
|                   |               |                   | <b>acuerdo</b> |            |                |

23- ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros y yo?

|        |                   |              |                   |            |                |
|--------|-------------------|--------------|-------------------|------------|----------------|
| 1      | 2                 | 3            | 4                 | 5          | 6              |
| Muy en | En desacuerdo     | Levemente en | Levemente de      | De acuerdo | Muy de         |
|        | <b>Desacuerdo</b> |              | <b>desacuerdo</b> |            | <b>acuerdo</b> |
|        |                   |              | <b>acuerdo</b>    |            |                |

24- ¿Es más seguro para mí aferrarme a lo que conozco bien que arriesgarme con algo poco conocido?

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFATURAS Y SUBJEFATURAS DEL  
TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO PROPÓSITO, OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DE LAS CONDICIONES DEL AMBIENTE LABORAL QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DEL TSE, COMO PARTE DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DESARROLLADO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (U.L.A.C.I.T.)

**POR FAVOR MARQUE CON UNA EQUIS (X) LA RESPUESTA SEGÚN SU NIVEL DE ACUERDO. LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA ES DE CARÁCTER CONFIDENCIAL POR LO QUE LE SOLICITAMOS LA MAYOR OBJETIVIDAD EN SUS RESPUESTAS.**

4- ¿Considera usted que la comunicación interna en la institución es buena?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

5- ¿Ha recibido las recompensas que merece por su trabajo?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

6- ¿Está satisfecho /a en la institución?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

4- ¿Considera que en su oficina se trabaja en equipo?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

5- ¿Piensa que los valores están bien inculcados entre el personal del TSE?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

6- ¿Piensa usted que la responsabilidad está primero ante todo?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

10- ¿Cree que debería de existir un programa de actividades donde los funcionarios puedan elegir la capacitación que deseen de acuerdo al puesto que desempeñan?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

11- ¿En esta institución podemos comunicarnos abiertamente?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

9- ¿A usted le toman en cuenta su opinión a la hora de determinar las necesidades de capacitación del Departamento, Sección o Unidad?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

18- ¿Conozco las metas del departamento y tengo una clara idea de cuales son las mas importante? (Según la jerarquía de valores institucionales)

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

19- ¿Siente deseos de llegar a su trabajo día a día?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

20- ¿Esta Institución es un buen lugar para trabajar?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

13- ¿Son importantes todos los beneficios que ofrece el TSE?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

14- ¿Se encuentra satisfecho con la oportunidad de desarrollo que le ha brindado su jefatura?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

15- ¿La comunicación que existe entre mi jefe y mi persona es buena?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

16- ¿Desempeña usted un puesto inferior al que le corresponde por títulos o experiencia?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

17- ¿Si en sus manos estuviera el tomar una decisión para solucionar un problema de la oficina aceptaría la responsabilidad?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

25- ¿Mis compañeros tratan de hacer su mayor esfuerzo cada día?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

26- ¿Se ha beneficiado usted con la capacitación que le ha brindado el TSE?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

27- ¿Me participan en todas las actividades de mi oficina?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

21- ¿Se siente identificado con el trabajo que usted realiza?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

22- ¿En mi oficina el comportamiento y la actitud de mi personal a cargo es la mas adecuada?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

23- ¿Existe una buena comunicación entre mis colaboradores y yo?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

24- ¿Es más seguro para mi aferrarme a lo que conozco bien que arriesgarme con algo poco conocido?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

28- ¿Las personas con las que trabaja están altamente motivadas y cumplen con sus tareas?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

29- ¿Soy reconocido justamente por mi desempeño?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

30- ¿En esta Institución se me respeta y valora como persona?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

31- ¿Se encuentra a gusto con el puesto que actualmente desempeña?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

32- ¿La relación que existe entre su oficina y otras dependencias de la institución es buena?

|                      |               |                            |                         |            |                   |
|----------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| 1                    | 2             | 3                          | 4                       | 5          | 6                 |
| Muy en<br>Desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en<br>desacuerdo | Levemente de<br>acuerdo | De acuerdo | Muy de<br>acuerdo |

33- Si tiene algún comentario adicional favor utilice el siguiente espacio en blanco.

---

---

---

Información general:

Su Departamento, Sección o Unidad, se encuentra ubicada en el área de \_\_\_\_\_ (Civil, Electoral, Tribunal).

Puesto que desempeña \_\_\_\_\_

Años o meses de laborar para la Institución: \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## BIBLIOGRAFIA

1. **Plan Estratégico Institucional**, TSE, 2003
2. Stephen, Robbins. **“Comportamiento Organizacional”**. Octava Edición. Editorial: Prentice Hall. México, (1999).
3. **Módulo Gestión de Calidad**, INA, (1999)
4. Bob, Nelson. **“1001 Formas de Motivar a los empleados”** Grupo Editorial Norma, Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, México, Miami, Panamá, Quito, San José, San Juan, San Salvador, Santiago de Chile, (1997)
5. Abarca, Sonia. **“Psicología de la Motivación”**. Editorial UNED. San José, Costa Rica, 1995.
6. Nelson, Bob. **“1001 Formas de Recompensar a los empleados”**. Grupo Editorial Norma, Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, México, Miami, Panamá, Quito, San José, San Juan, San Salvador, Santiago de Chile, 1994.
7. Barquero Corrales, Alfredo. **“Administración de Recursos Humanos”**. Tercera parte, Editorial UNED, San José, Costa Rica. 1991.
8. Núcleo Sector Comercio y Servicios, **“Módulo Gestión de Calidad, Capacitación y Consultoría en Administración e Ingeniería S. A”**, INA, San José, Costa Rica, 1999.
9. Ordóñez Ordóñez, Miguel. **“La Nueva Gestión de los Recursos Humanos”** Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1995.
10. Hernández Sampieri, M. En C., Fernández Collado, Dr. Carlos y Baptista Lucio, Dra. Pilar, **“Metodología de la Investigación”**, Edición tercera, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., México, (2002).
11. Barrantes Echavarría, Rodrigo, **“Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo”** , primera edición, EUNED, San José, Costa Rica, 2001.
12. Kerlinger, Fred **“Investigación del comportamiento”**, Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 1998.

13. Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista. **“Metodología de la Investigación”**, Editorial McGraw Hill, México, 1997.
14. Ezequiel Ander Egg. **“Introducción a las Técnicas de Investigación Social”**, Editorial Hvmanitas, Cuarta Edición, Buenos Aires, Argentina, 1974.
16. Arellano, Jaime, **“Elementos de investigación”**, Editorial UNED, San José, Costa Rica, 1990.

#### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA EN INTERNET**

- [www.tse.go.cr](http://www.tse.go.cr), 2003
- [www.monografias.com/trabajos/motivación.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/motivación.shtml), (2003)
- [www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml/mode](http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml/mode), (2003)
- [www.monografias.com/trabajos14/la-investigacion](http://www.monografias.com/trabajos14/la-investigacion) ( 2004)
- [www.monografias.com/trabajos14/la-investigacion](http://www.monografias.com/trabajos14/la-investigacion) ( 2004)